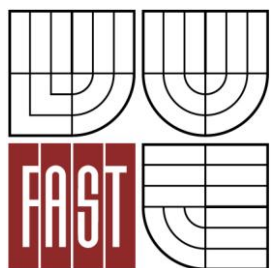




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

ZPRACOVÁNÍ NABÍDKY DO VEŘEJNÉ OBCHODNÍ SOUTĚŽE STAVEBNÍM PODNIKEM

OFFER PROCESSING BY CONSTRUCTION COMPANY FOR PUBLIC TENDER

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. MARTINA KRÁČMAROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MILOŠ WALDHANS

BRNO 2014



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s kombinovanou formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant	Bc. MARTINA KRÁČMAROVÁ
Název	Zpracování nabídky do veřejné obchodní soutěže stavebním podnikem
Vedoucí diplomové práce	Ing. Miloš Waldhans
Datum zadání diplomové práce	31. 3. 2013
Datum odevzdání diplomové práce	17. 1. 2014

V Brně dne 31. 3. 2013

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

- Svozilová A.: Projektový management, Grada Publishing, 2006
- Rosenau M.D.: Řízení projektů, Computer Press Praha, 2003
- Matějka V., Mokří J., Randula P., Lacko B., Ficek P.: Management projektů spojených s výstavbou, ČKAIT, 2001
- Dolanský V., Měkota V., Němec V.: Projektový management, Grada Publishing, 1996
- Pitaš J., Staniček Z., Hajkr J., Motal M., Máchal P.: Národní standard kompetencí projektového řízení, VUT v Brně, 2008
- Doležel J., Máchal P., Lacko B.: Projektový management podle IPMA, Grada Publishing, 2012

Zásady pro vypracování (zadání, cíle práce, požadované výstupy)

1. Popis projektu zakázky
2. Návrh organizace zakázky
3. Dokumentace výrobní přípravy řízení realizace
4. Nabídka do veřejné obchodní soutěže
5. Závěr

Cílem je popsat proces vyhledávání zakázek stavebním podnikem a způsob zpracování nabídky do veřejné obchodní soutěže a navrhnout opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti. Požadovaným výstupem je zpracovat nabídku do veřejné obchodní soutěže.

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).



Ing. Miloš Waldhans
Vedoucí diplomové práce

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je „Zpracování nabídky do veřejné obchodní soutěže stavebním podnikem“ v teoretické i praktické rovině. V teoretické části stručně vymezuji pojmy související s výběrem a vypracováním nabídky. Jsou popsány pojmy marketing, metody projektového řízení, plánování projektu včetně stanovení nabídkové ceny. Zabývám se zákonem o veřejných zakázkách, který považuji za důležitý nástroj kontroly při zpracovávání nabídky do veřejné obchodní soutěže stavebním podnikem.

V empirické části jsem čerpala z pracovních zkušeností při zpracovávání nabídek ve stavebním podniku. Popisuji proces zpracování nabídky praktického pohledu, porovnání a vyhodnocení. V závěrech a doporučeních najdeme možná řešení konkurenceschopnosti a problémů, s kterými se stavebnictví již několik let potýká.

Abstract

The subject of the thesis is "Processing of an offer to a public tender by construction company" from theoretical and practical perspective. In the theoretical part, I define terms related to selecting and processing of the offer briefly. The part describes terms such as marketing, project management methods, project planning including determination of the offer price. I look into the Public Procurement Act, which I consider to be an important control instrument in the processing of offers to public tenders by construction company.

In the empirical part, I draw on my experience gained in processing of offers in the construction company. I describe the process of quotation from a practical point of view, as well as comparison and evaluation. In the section "conclusions and recommendations" you can find possible solutions for competitiveness and problems which the construction industry has been contending with for several years.

Klíčová slova

Marketing, projektové řízení, projektový manažer, plánování projektu, rozpočet, zákon o veřejných zakázkách, nabídka, cena.

Key words

Marketing, project management, project manager, project planning, budget, Public Procurement Act, offer, price

Bibliografická citace VŠKP

KRÁČMAROVÁ, Martina. *Zpracování nabídky do veřejné obchodní soutěže stavebním podnikem*. Brno, 2014. 96 s., 3 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Miloš Waldhans.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 17. 1. 2014

.....
podpis autora
Martina Kráčmarová

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Miloši Waldhansovi, za jeho cenné připomínky, rady a odborné vedení a také stavebním firmám za poskytnutí informací, které přispěly k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	11
2	TEORETICKÁ ČÁST	12
2.1	Marketing	12
2.2	Specifika stavebního marketingu	13
2.2.1	Marketingový MIX	15
2.3	Stanovení ceny stavebním podnikem	16
2.3.1	Postupy stanovení ceny	17
2.3.2	Kalkulace jednotkové ceny stavebních prací	18
2.3.3	Cena zakázky	19
2.4	Projektové řízení	20
2.4.1	Projekt	20
2.4.2	Řízení	21
2.4.3	Fáze projektu, fáze plánování	22
2.5	Zákon o veřejných zakázkách	28
3	EMPIRICKÁ ČÁST	42
3.1	Charakteristika firmy PSJ, a.s.	42
3.2	Průběh nabídky ve firmě	47
3.3	Sledování zakázek, průzkum trhu	48
3.4	Hodnocení příležitosti a její schválení	50
3.5	Pokyn pro zpracování nabídky	51
3.5.1	Vedoucí týmu, určení zodpovědnosti při zpracování nabídky	51
3.5.2	Vymezení předmětu nabídky	53
3.6	Práce na nabídce	56
3.6.1	Smlouva o dílo	57
3.6.2	Jistota a bankovní garance	57
3.6.3	Kvalifikace	57
3.6.4	Seznam subdodavatelů	59
3.6.5	Harmonogram	60
3.6.6	práce na ceně	61
3.7	Stanovení konečné ceny nabídky	64

3.8	Kompletace nabídky.....	64
3.9	Odevzdání nabídky.....	68
3.10	Oficiální výsledky výběrového řízení	69
3.11	Archivace, předání podkladů do realizace	70
3.12	Analýza nabídky a statistika.....	81
4	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	87
5	ZÁVĚR.....	90
6	SEZNAM LITERATURY	92
6.1	Knižní publikace	92
6.2	Internetové zdroje.....	93
7	SEZNAM ILUSTRACÍ	94
8	SEZNAM TABULEK	95
9	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

1 ÚVOD

Jedním z prioritních úkolů projektových manažerů a jejich týmů je zejména kvalitní zpracování nabídek, získání a následné realizování stavebních zakázek tak, aby mohly být uspokojeny cíle stavebního podniku a jeho prosperita na trhu.

Trh veřejných zakázek je v naší zemi velmi diskutovaným a důležitým tématem. Prostřednictvím tohoto trhu protéká poměrně značná část veřejných prostředků. Veřejnost si logicky přeje, aby s těmito prostředky bylo vynakládáno účelně a hospodárně. Zadávání veřejných zakázek prošlo složitým vývojem, dnes je řízeno zákonem o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, s vyznačením navrhovaných změn a doplnění způsobených zákonem č. 55/2012 Sb., účinné k 1. 7. 2012.

V diplomové práci chci vystihnout výběr vhodné nabídky do veřejné obchodní soutěže, zpracování a porovnání s jinými nabídkami v uvedené stavební firmě. Domnívám se, že se při zpracování nabídky se prolínají metody marketingu, stanovení ceny a projektového řízení. Důležitá je také komunikace a spolupráce všech zainteresovaných pracovníků. Při zpracování práce vycházím zejména ze svých praktických zkušeností. Cílem mé práce je:

- Výběr objektu do nabídek;
- Popis zpracování nabídky do soutěže;
- Popis odlišností nabídek;
- Analýza úspěšnosti firmy a stavebního trhu;
- Návrhy a doporučení vedoucí k zvýšení konkurenceschopnosti.

Na základě analýzy a zkušeností se budu snažit navrhnout opatření vedoucí k zvýšení konkurenceschopnosti firmy, která se jako celý stavební trh již několik let potýká s ekonomickou krizí a doporučit případné návrhy pro novelizaci zákona o veřejných zakázkách.

2 TEORETICKÁ ČÁST

V této části své práce stručně vymezuji pojmy související s výběrem a vypracováním nabídky. Dle mého přesvědčení při sestavování nabídky do soutěže se prolínají procesy marketingu, projektového řízení, managementu spojené s etickým či neetickým chováním firem. Neetickému jednání stavebních firem by měl zabránit zákon o veřejných zakázkách, který považuji za důležitý nástroj kontroly při zpracovávání nabídky do veřejné obchodní soutěže stavebním podnikem.

2.1 Marketing

Je proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka, v našem případě realizace stavební zakázky. “Pomocí nástrojů, metod a technik marketingového výzkumu dochází ke zjištění potřeb a přání investora ze strany firem, státních institucí či dalších organizací. Na základě zjištěných skutečností tyto organizace přijmou taková opatření, jejichž cílem je nabídnout zákazníkovi výrobky a služby s co největší přidanou hodnotou, ve správný čas, v ideálním místě a za vhodnou cenu.” [11] Existuje velké množství definic marketingu, alespoň jedna z nich:

Definice:

„Marketing je manažerský proces, který je zodpovědný za vyhledávání, přijímání a uspokojování požadavků zákazníků způsobem, při kterém vzniká zisk.“ [2str. 21]

Dá se však říci, že tato definice není přesná, protože marketing není pouze izolovaný proces, který působí bez zbytku organizace. Nejedná se pouze o záležitost zaměstnanců marketingu, ale každý pracovník stavební firmy by měl sehrát svoji roli při uspokojování potřeb zákazníka.

Jsou známy úspěšné stavební firmy, které nemají složitou marketingovou organizaci. Na druhé straně i firmy, které mají rozvětvenou marketingovou strukturu a přesto nejsou úspěšné. Jiné stavební firmy marketingové aktivity provádějí pouze příležitostně. Obecně ještě u mnoha stavebních firem převládá názor, že tvůrcem „hodnoty“ jsou

techničtí pracovníci a marketingoví pracovníci jsou považováni za ty, kdo finanční prostředky firmy promrhá.

Marketing můžeme rozdělit do dvou úrovní:

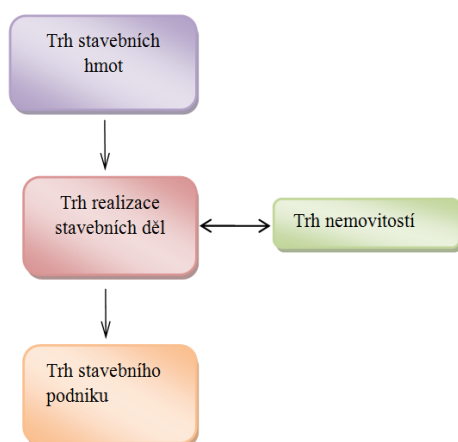
- Úroveň strategická se zabývá především plánováním, rozvojem poslání stavební firmy, výběrem strategií a rozvojem image firmy.
- Výkonný marketing se zabývá se již podrobnostmi marketingu (např. průzkum trhu, prodej, reklama) za pomoci různých metod.

Při zpracování nabídky do veřejné obchodní soutěže stavebním podnikem se firma již zaměřuje na výkonný marketing zejména na analýzu příležitostí, analýzu konkurence, tvorbu cenové nabídky a to vše ve spolupráci projektovým řízením. [2]

2.2 Specifika stavebního marketingu

Marketing je součástí všech řídicích a rozhodovacích procesů managementu každého většího stavebního podniku. Tyto rozhodovací procesy jsou však ovlivňovány celou řadou vnějších a vnitřních faktorů, působících na stavebním trhu. K externím podmínkám patří například: nynější a budoucí stav národního hospodářství, technologické změny a inovace, ekologie, normy a zákony.

Ačkoliv stavební trh vypadá jako jednotný celek, má poměrně komplikovanou strukturu, rozdělenou na subtrhy. Tyto subtrhy jsou vzájemně propojeny vazbami:



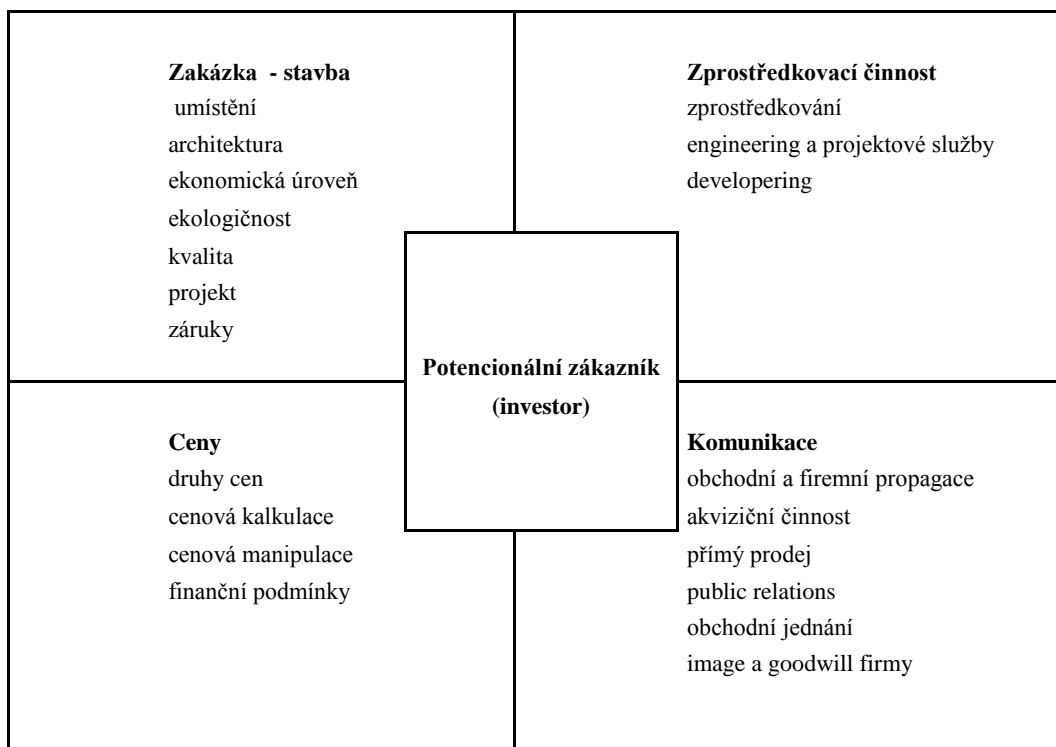
Obrázek 2.2 - 1 - Stavební trh [3]

Prioritní je trh realizace stavebních děl, sekundární trh stavebních hmot a stavebního servisu. Trh realizace staveb vyjadřuje tržní vztah mezi stavebními firmami (dodavateli) a investory (zadavateli). Trh lze rozdělit dle několika hledisek:

- 1) Účelu stavby – budovy a haly občanské výstavby, budovy pro bydlení, budovy a haly pro průmysl, dopravní stavby, vodohospodářské stavby, objekty podzemní včetně důlních, ostatní inženýrské stavby, ostatní stavby;
- 2) Technologického, návrhu a realizace – sériová, polosériová a individuální výstavba;
- 3) Geografického působení – odvíjí se zejména od velikosti firmy, firmy působící i v zahraničí a po celé ČR, regionální, místní;
- 4) Trh komplexních staveb a trh subdodávek;
- 5) Trh dle psychografického rozdělení zákazníků – styl života, módní trendy;
- 6) Trh připravenosti k investování – investoři disponující veřejnými penězi, výhradně soukromými;
- 7) Trh veřejných zakázek a soukromých investorů – veřejné zakázky jsou zdávány dle zákona o zadávání veřejných zakázek, které čerpají podniky se státní majetkovou účastí, podniky státní správy, popřípadě soukromá osoba čerpající dotace státní nebo dotace EU. Soukromý investor investuje svoje úspory nebo financuje úvěrem.

Většina stavebních firem se již několik let nachází v recesní fázi, kdy hluboký propad trhu má dopad na fungování firem. Nejsou finanční prostředky na investice, na provoz podniku, dochází ke snižování stavu zaměstnanců. Mnoho firem již úplně zaniklo. Proto je nutné mnohem více času věnovat koncepčnímu řízení podniku, zejména marketingové plánování. V obchodním plánování je nutné předvídat možné směry budoucího vývoje trhu. Marketingové plánování používá analýzy (situační analýza, marketingový výzkum, SWOT analýza, prognostickou diagnostiku), strategie a nástroje marketingového MIXU (čtyři P – product, price, place, promotion). Marketingový MIX je používán k dosažení marketingových cílů. [3]

2.2.1 Marketingový MIX



Obrázek 2.2.1 - 1 - Zakázkový marketingový MIX [3]

Product

Ve stavebnictví je produktem stavební dílo, které je odlišné od ostatních produktů. Na rozdíl od ostatních výrobků stavba je nákladná, imobilní, s dlouhou životností, je pevně spojena s pozemkem, projektována dle individuálních přání investora, její realizace je časově náročná, lze změnit využití stavby, pomocí rekonstrukce lze zvýšit hodnotu stavby, sezónnost stavebních prací, velká spotřeba materiálu... Stavební zakázka je již realizována pro konkrétního zákazníka. Ten však nemá možnost si produkt vyzkoušet. Důležitými faktory při zpracování nabídky mohou být také reference o kvalitě prováděných staveb určitou firmou a také délka záruční lhůty. [3]

Place

Výroba stavebního díla probíhá přímo na staveništi a mělo by mít dynamické uspořádání. Tento proces je velmi náročný na organizaci výstavby. Musí docházet k plynulosti dodávky materiálu, organizaci pracovníků na staveništi, komunikace mezi stavební firmou, projektantem, investorem, subdodavateli a technickým dozorem. S tímto také souvisí architektonické a urbanistické řešení a ekologičnost. [3]

Distribuční procesy jsou fyzické, kdy výrobek je předán od dodavatele zákazníkovi v požadované kvalitě a dohodnutém čase. Dále pak procesy zprostředkovací procesy, při kterých dochází k velkému množství legislativních a majetkoprávních transakcí např. změna vlastníka. [3]

Promotion

Jedná se zejména o propagaci firmy a komunikaci za účelem oslovení a ovlivňování investora při rozhodování o přidělení zakázky. „Podstata komunikace neleží pouze v technice reklamy, způsobu nabídky a formách prodeje, ale v pochopení psychologických a sociologických stránek chování zákazníka, vlastní firmy i konkurence.“ [3str. 81]

Image firmy je spjata s kvalitou provedených děl (referenční stavby), vizuálním stylem firmy, informacemi v médiích a působením ve veřejných a společenských strukturách. Hlavními nástroji komunikačního mixu je osobní prodej, podpora prodeje, obchodní propagace, přímý marketing, expoziční aktivity, public relation. [3]

Price

Je jediný marketingový nástroj mixu, který má vytvářet zisk. Je také součástí strategie firmy a cenové politiky. Při stanovování cen, jsou stavební firmy ovlivňovány situací na trhu, situací uvnitř podniku, zákonnými opatřeními, úrovní poptávky obyvatelstva, účastí konkurence a dalšími faktory, jako jsou výrobní a technologické možnosti podniku, výše očekávaného zisku...A to vše v souladu s cíli, kterých chce podnik dosáhnout. „Cena ovlivňuje konečné zisky podniku, jeho pozici i podíl na trhu, ovlivňuje i ostatní části marketingového mixu“ [3str. 89]

2.3 Stanovení ceny stavebním podnikem

Cena stavebního díla je stále rozhodujícím faktorem při hodnocení veřejných zakázek, proto je firmami kladen důraz na zpracování cenové části nabídky.

2.3.1 *Postupy stanovení ceny*

Je nutné rozlišovat několik druhů postupů a různé metody při stanovení ceny:

- Konkurenčně orientovaná cenová tvorba;
- Poptávkově orientovaná metoda;
- Nákladová orientovaná metoda;

Posledně jmenovaná metoda je nejčastěji používanou metodou stavebními firmami pro svoji jednoduchost. Cena nabídková (prodejní) se rovná celkovému součtu nákladů plus suma, která představuje zisk. Zisk se většinou určuje jako procentuelní podíl z celkových nákladů. Jednotlivé nákladové položky jsou zaznamenávány na jednotku produkce a následně dle objemu výroby vzniká nákladový základ. Nákladová metoda také dokáže pružně reagovat na změny vztahů a některých faktorů. Do celkových cen stavebních prací zahrnujeme jak přímé náklady (mzdy, stroje, zdravotní a sociální pojištění, ostatní náklady) a nepřímé náklady (výrobní a správní režie). Při tvorbě nabídky je nutné brát do úvahy, že některé náklady jsou fixní a v průběhu krátkého období jsou konstantní a náklady variabilní, které jsou proměnné dle objemu výroby. Podle toho rostou nebo klesají i celkové náklady. V posledních letech však dochází velmi často ke stanovování cen konkurenční metodou. Vývoj ceny při této metodě je ovlivňován cenovou politikou konkurenčních firem a vývojem na trhu. Jedná se o stanovení konkurenční ceny a schopnosti této ceně odolávat.

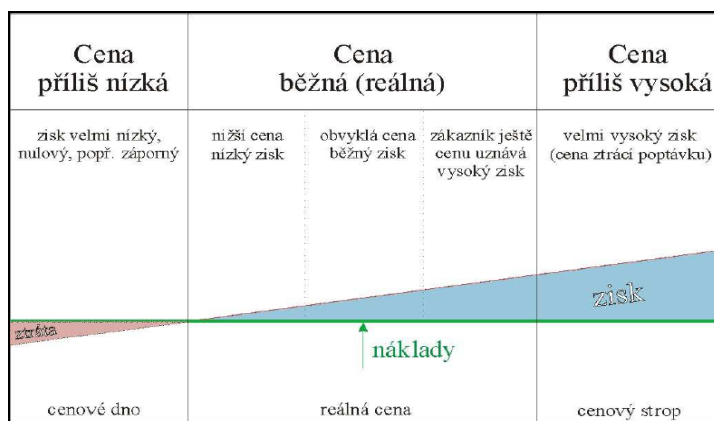
Při stanovení ceny do soutěžní nabídky je nutné sledovat tyto faktory:

- Situaci na trhu;
- Významnost a perspektivnost investora;
- Konkurenční tlak;
- Celkovou sílu firmy.

Stavební firmy kromě cenové strategie musí věnovat velkou pozornost i dalším náležitostem souvisejících s nabídkou. V cenových nabídkách dle zkušeností vzniká pásmo v rozmezí -20 % až +20 % od průměrné cenové nabídky, kde stavebním firmám vzniká prostor pro cenové úpravy nabídek postupujících do dalšího kola výběrového řízení.

Dalšími faktory mohou být kvalita výstavby, harmonogram prací, délka výstavby, platební kalendář, návrh alternativního řešení a další. Domnívám se však, že na konečný

výběr dodavatele mají největší vliv osobní vazby s investorem, vzájemná komunikace, přitažlivost, atraktivnost firmy, goodwill a image firmy. Toto vše společně s cenovou nabídkou se nazývá cenovou pružností.



Obrázek 2.3.1 - 1 - Cenová pružnost [3]

V současné ekonomické depresi dominuje investor, neboť vzniká nadbytek dodavatelských kapacit. Stavební firmy jsou nuceny pohybovat se v pásmech s téměř nulovým popřípadě záporným ziskem, za účelem získání práce pro zaměstnance. [3]

2.3.2 Kalkulace jednotkové ceny stavebních prací

Kalkulace jednotkových cen provádí zhotovitel. Jednotkové ceny jsou stanoveny na měrnou jednotku položky. Sestaví se kalkulační vzorec, který obsahuje přímé náklady, nepřímé náklady a zisk. Kalkulační vzorec:

Přímé náklady:

- Přímé náklady
- Přímé mzdy
- Přímé náklady na stroje
- Ostatní přímé náklady

Nepřímé náklady:

- Výrobní režie
- Správní režie

Náklady celkem

- Zisk

Cena vypočtená

Přímé náklady - náklady na materiál vyjádřené na kalkulační jednici. Jedná se o cenu pořizovací a náklady na pořízení. Cena se stanovuje bez DPH.

Přímé mzdy - mzdy pracovníků, kteří se podílejí přímo na výrobě. Lze jejich výkony určit na kalkulační jednici. Náklady stanovíme z výkonových norem.

Přímé náklady na stroje - náklady na zařízení, které se podílejí přímo na výrobě a náklady se také stanovují na kalkulační jednici. Jedná se o náklady na pořízení, montáž, provoz a demontáž.

Ostatní přímé náklady - ostatní náklady, které také můžeme kalkulovat na kalkulační jednici. Zejména náklady na zdravotní a sociální pojištění.

Režie - náklady, které nelze stanovit na kalkulační jednici. Rozdělujeme je na režie výrobní a režie správní. Výrobní náklady jsou náklady vznikající při realizaci výroby nebo souvisí přímo s výrobou (mzdy mistrů, stavbyvedoucích, telefony,...). Správní režie jsou náklady na správu a řízení podniku (mzdy, zdravotní a sociální pojištění správních pracovníků).

Zisk - se stanovuje z celkového objemu požadovaného zisku. Rozdělením na jednotlivé jednice. [1]

2.3.3 Cena zakázky

Nejdůležitější součástí plánování projektu je již několik let zejména plánování finančních nákladů. Plán by měl obsahovat náklady přímé, nepřímé i ostatní. Je třeba, aby se plánování týkalo všech částí realizace projektu: projektové činnosti, zajišťování zdrojů, plánování a řízení projektu, kontrolní operace, subdodávky, administrativní a technické zázemí, režijní práce, školení, atd. Na rozdíl od plánování nákladů v předinvestiční fázi, kdy se jedná o odhady a ceny na základě zpracovaných ukazatelů z minulých staveb, v této fázi je již snaha o co možná nejpřesnější stanovení nákladů:

- Celkových nákladů na projekt;
- Plánování nákladů jednotlivých položek podrobných rozpočtů.

K stanovení nákladů na nejnižší úrovni stavební firmy často vycházejí z již uzavřených smluv se subdodavateli, z nabídek subdodavatelů popřípadě cenových informací interních databází a analýz, katalogů, popřípadě ceníků RTS nebo ÚRS.

Náklady na zhotovení stavebního díla:

$$N = ZRN + VRN + KC + ON$$

ZRN – základní rozpočtové náklady

VRN – vedlejší rozpočtové náklady

KC – kompletační náklady

ON – ostatní náklady (pojištění, rezerva,...)

Nabídková cena stavební zakázky by také měla obsahovat **zisk**. Zisk se většinou určuje jako procentuelní podíl z celkových nákladů.

Cena za práce, služby a dodávky je stanovuje nejlépe písemnou dohodou mezi dodavatelem a odběratelem. Cena stanovená ve smlouvě o dílo může být stanovena jako pevná, pružná, hodinová sazba, procentuální sazba, denní sazba s provozními náklady.

Manažer projektu a celý tým by také v průběhu plánování měl mít sestavený finanční plán. Pomocí něhož předvídáme dosahování očekávaných příjmů a výdajů a finanční toky vedoucí k cíli projektu. Při jeho sestavování vychází management projektu časového plánu projektu. Finanční plán však většinou součástí samotné nabídky, slouží firmě pro interní použití a k možnému stanovení ekonomických rizik.

2.4 Projektové řízení

Při sestavování nabídek v rámci posílení konkurenceschopnosti je důležité pracovat i metodami projektového řízení. Řízení projektu by se mělo zabývat veškerými činnostmi z životního cyklu stavby z přípravné fáze, fáze plánovací, realizační a exploatační. Aplikace projektového řízení by měla vést k snížení nákladů, zkrácení termínů, zvýšení jistoty dosažení cílů...

2.4.1 Projekt

Je nejdůležitějším prvkem projektového řízení. V minulosti se toto označení používalo ve významu vypracování písemného a grafického návrhu řešení úkolu za pomoci

technických norem a platné legislativy. Nyní se termín projekt používá jako proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Většina definic se shoduje v tom, že proces je tvůrčí řízený proces, který má začátek, konec, pravidla řízení a regulace. Projekt je vymezen:

- Jasnými cíli;
- Definovanou strategií;
- Určuje zdroje a náklady pro realizaci;
- Stanovení časového průběhu realizace, milníků.

Projekt lze charakterizovat jako neopakovatelný, jedinečný, s omezenými zdroji, a určitými riziky.[4]

2.4.2 Řízení

Management = vedení, řízení. Jedná se o soubor metod, zkušeností, technik, které se zabývá koordinací všech zdrojů za účelem dosažení cíle v dané kvalitě, rozsahu, čase a nákladech. Jedná se o zejména o tyto činnosti: stanovení cílů a plánování, organizování, vedení lidí, kontrolování. Vše prostřednictvím manažerů vedoucích zaměstnanců. Manažer by měl být vybaven odpovídajícím vzděláním, zkušenostmi a pravomocemi. [7]

Management projektu

Lze říci, že se jedná o neopakovatelný metodický proces, který se zabývá plánováním projektu a řízením realizace.

Projektový management

Řízení více souběžných projektů, jejich koordinování a organizování. Je možné zařadit projektový management dle různých organizačních struktur:

- útvarový projektový management;
- maticový projektový management;
- ryzí projektový management;
- síťový projektový management. [4]

Projektový tým

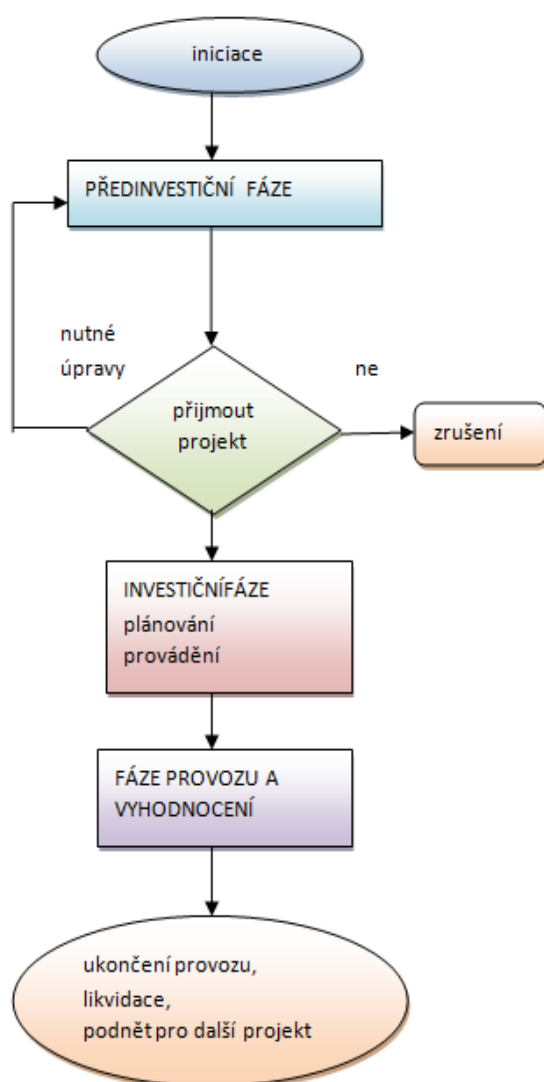
Projekty nelze provádět jednou osobou, je zapotřebí skupiny specialistů. V projektovém týmu o určitém počtu lidí by mělo docházet k systémové spolupráci a komunikaci. Spolupráce se rozvíjí podle určitých zásad a principů. Při tvorbě projektového týmu

musíme nejdříve identifikovat potřebné znalosti a dovednosti a následně hledat pracovníky, kteří požadavkům odpovídají. [5]

Manažer projektu

V čele projektu a projektové týmu je manažer projektu. Manažer řídí projektové práce, ale sám je nevykonává. Má za úkol plánovat, organizovat, kontrolovat, koordinovat a vyjednávat. Neměl by postrádat profesionalitu, znalosti, kvalifikaci, osobní přístup, komunikativnost, schopnost řešit konflikty. [5]

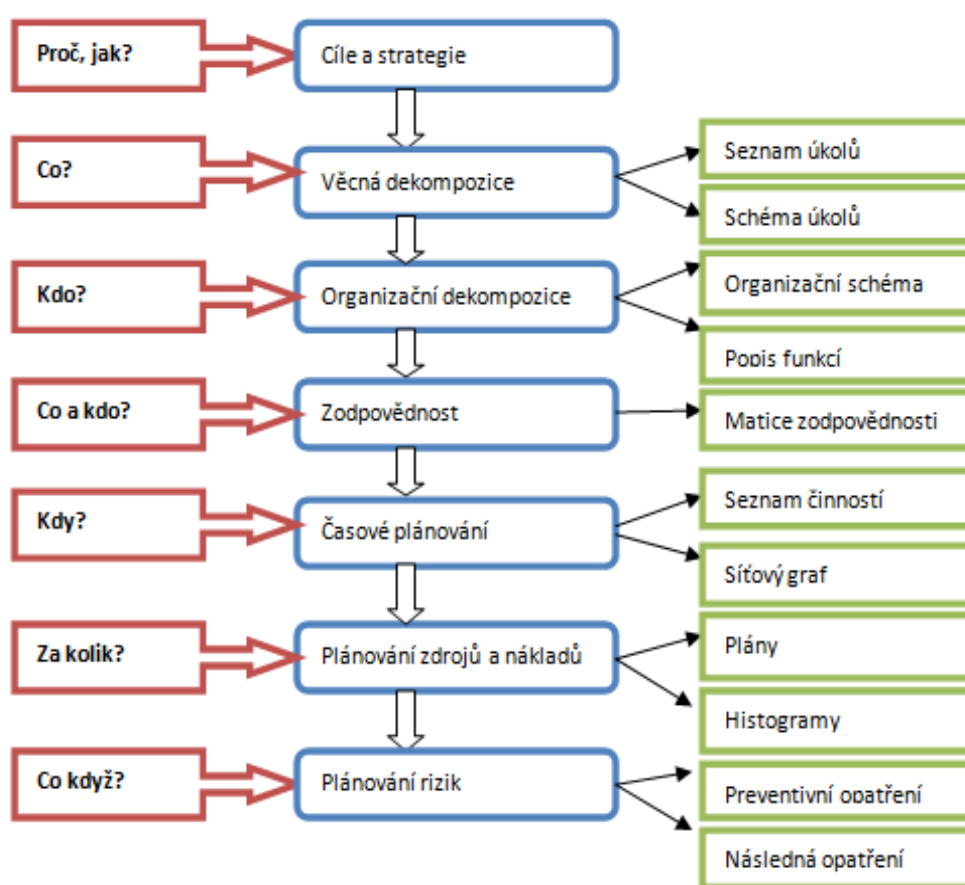
2.4.3 Fáze projektu, fáze plánování



Obrázek 2.4.3 - 1 - Fáze projektu [7]

Po fázi iniciace projektu a předinvestiční fázi přichází fáze, která je pro přípravu nabídky nejdůležitější – první část investiční fáze – plánování. Plány obsahují popisy všech činností, které jsou vykonávány v daném projektu. Napomáhají komunikaci a koordinaci při realizaci a slouží ke kontrole postupu prací.

Proces plánování projektu



Obrázek 2.4.3 - 2 - Plánování projektu [7]

Je třeba zpracovat již do nabídky projektový záměr z hlediska času, nákladů, technologií, pracovních zdrojů. Nejdříve je třeba stanovit cíle projektu. Čeho chceme dosáhnout? Následně definovat a nastudovat **předmět projektu** a pomocí metod projektového řízení dosáhnout **vytýčených cílů**. Třetím krokem je organizační

dekompozice, ve které je třeba rozdělit úkoly, jednotlivé role a organizace celého projektového týmu. Po fázích věcné dekompozice a organizační dekompozice je nutné vymezit pravomoci a odpovědnost jednotlivých členů týmu, kteří budou na projektu pracovat. K tomuto účelu nám slouží matice zodpovědnosti. [7]

Část matice zodpovědnosti

	Byt a.s.	Vedoucí projektu	Technický dozor	ROSS holding	S-projekt s.r.o.	Projektant - dozor	Projekt manažer zakázky	Stavbyvedoucí	Připravář	Technický dozor	Koordinátor BOZP	Mistři	Čety	R mont spol. s.r.o.	TERMGAS s.r.o.	Izolace HK	Chládek a Titěra	SadArch s.r.o.	OTIS s.r.o.
Uzavření smlouvy o dílo	Ř,Z			S															
Prováděcí dokumentace	S			Ř	Z	Z					S								
Stavebně technologická příprava						S	Ř		Z		S								
Předání staveniště	Z		S	S			S	S			S								
SO 13 -Demolice a zemní práce				Ř,Z				Ř			S	Z	Z						
SO 13 -Hrubé terénní úpravy				Ř,Z				Ř			S	Z	Z						
Zřízení zařízení staveniště				Ř,Z				S		S	S								
SO 15 - Zemní konstrukce a práce				Ř				S			S			Z					
SO 15 - Hrubá stavba, podkladové vrstvy				Ř				S			S			Z					
SO 15 - Vlastní vedení, pokládka, montáž				Ř				S			S			Z					
SO 15 - Dokončovací konstrukce a práce				Ř				S			S			Z					

Legenda:

řídí	Ř
zpracovává	Z
spolupracuje	S

Obrázek 2.4.3 - 3 - Matice zodpovědnosti [vlastní]

Pro kvalitnější zpracování nabídkové ceny je důležitý časový plán, který by měl informovat o časových sledech a termínech prací projektu. Je nutné vycházet z logické návaznosti činností. Časové diagramy a harmonogramy jsou nástrojem pro velké množství informací:

- Důležité termíny projektu, milníky;

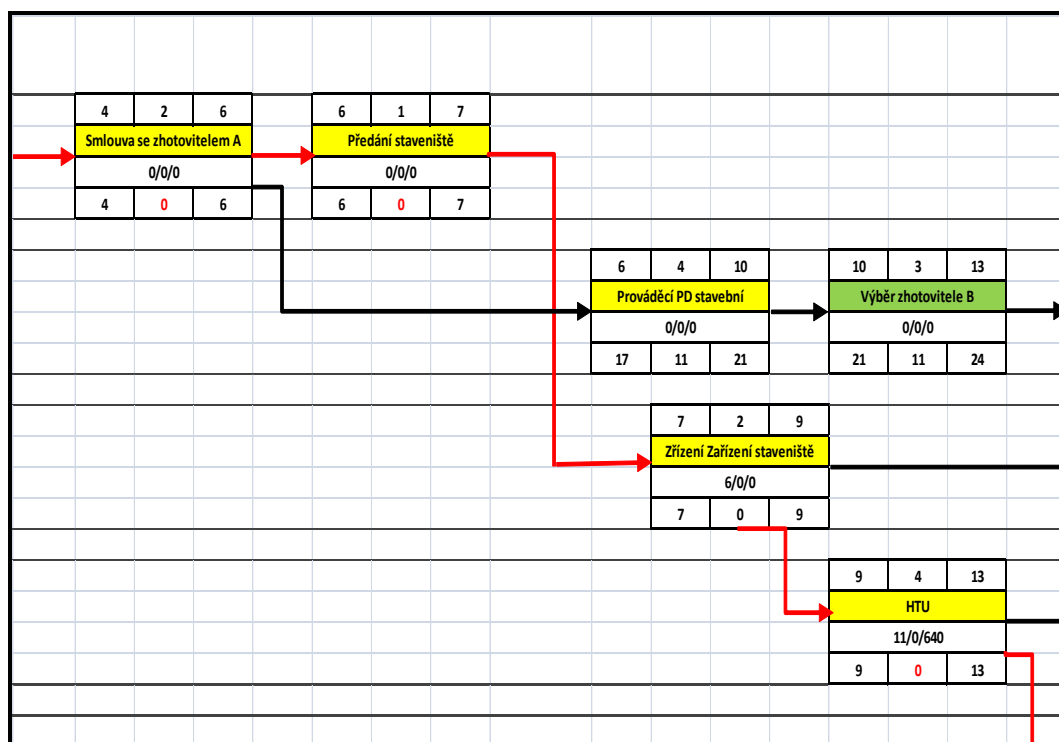
- Hierarchická struktura prací a časový sled;
- Předpokládaná délka jednotlivých činností;
- Vazba a souslednosti.

K tomuto účelu se používají zejména síťové diagramy (PERM, CPM), Ganttovy diagramy, diagramy milníků. V dnešní době většinou za pomoci počítačového softwaru.

„Síťový graf je orientovaný, ohodnocený, souvislý, acyklický, a konečný graf.“
[6 str. 82]

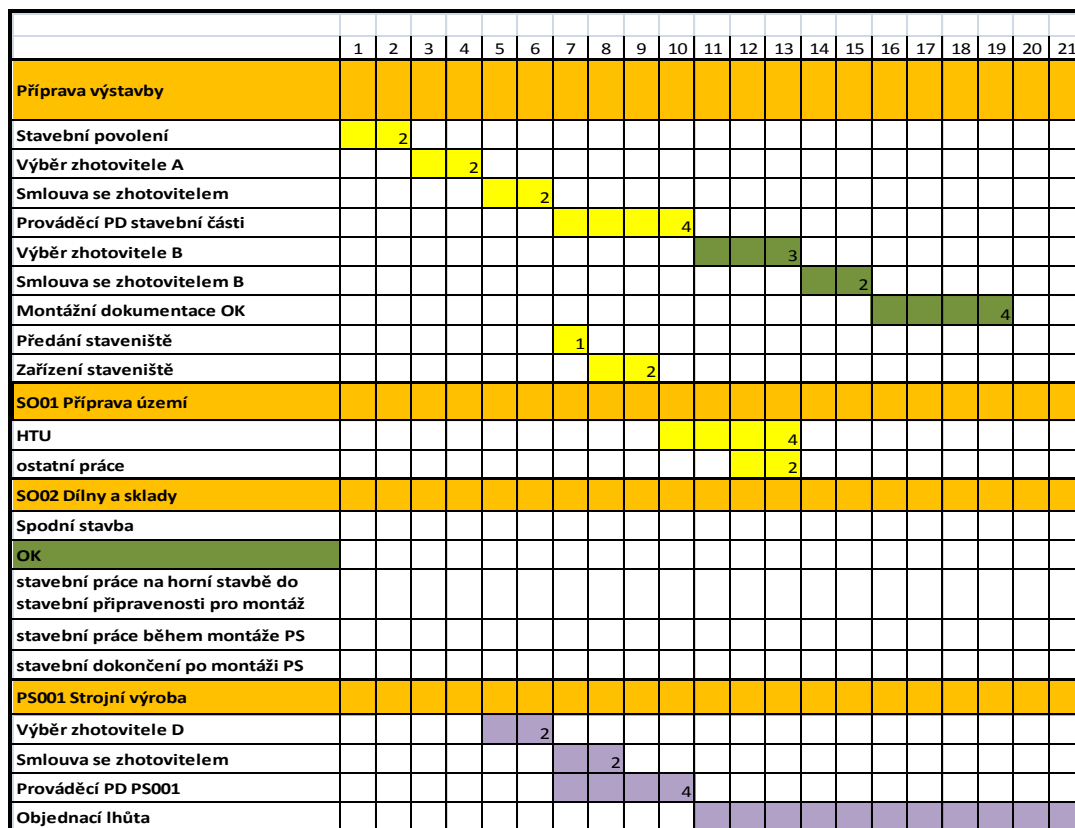
Při tvorbě grafů je třeba dodržovat pravidla: graf musí mít jeden začátek a jeden konec, činnosti musí postupovat pouze jedním směrem, všechny činnosti musí být propojeny, časové údaje musí být uvedeny ve stejných časových jednotkách. Činnosti mohou být v grafu znázorněny hranami a uzly. Výsledkem je zjištění nejkratší možné doby trvání projektu, kritická cesta.

„Kritická cesta je nejdelší cesta v grafu po činnostech bez časových rezerv.“ [6 str. 84]



Obrázek 2.4.3 - 4 - Část síťového grafu [vlastní]

Sítové grafy jsou výborné pro plánování projektu, ale v realizaci většinou nepraktické a nepřehledné. Manažeři projektů proto většinou využívají přehlednější Ganttovy diagramy (úsečkové diagramy). Jsou v některých případech požadovány jako součást nabídky.



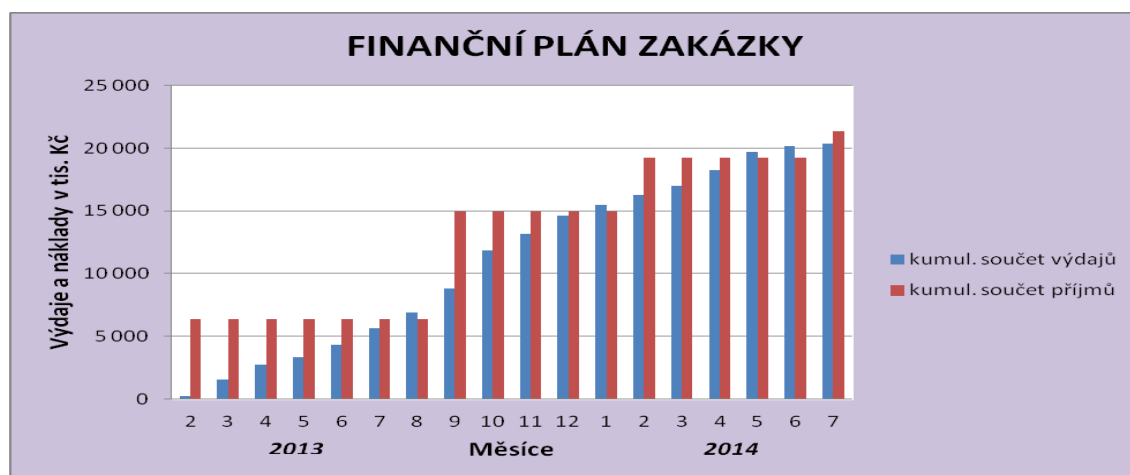
Obrázek 2.4.3 - 5 - Část harmonogramu [vlastní]

Harmonogram v nabídce je zpracován počítačovým programem, nejčastěji MS Project, CONTEC... Při plánování metodou CPM vycházíme z toho, že lidské i finanční zdroje jsou neomezené. To však v praxi není možné a je tedy nutné připravit plán zdrojů a nákladů. Je nutné, aby potřebné zdroje byly v plánovaném čase k dispozici. Vycházíme z Ganttova diagramu a doplníme o počty zdrojů, vodorovnými úsečkami do histogramu. Plánování zdrojů je důležité, umožňuje včasné plánování potřebných zdrojů, počtu a odbornosti, případné zajištění externích zaměstnanců. Je možné včas zajistit finanční prostředky a předvídat rizika.

Finanční plán zakázky

kumul. součet příjmů	6 403	6 403	6 403	6 403	6 403	6 403	6 403	6 403	14 941	14 941	14 941	14 941	14 941	19 210	19 210	19 210	19 210	19 210	21 344
příjmy	6 403								8 538					4 269					2 134
zisk	6 140	4 867	3 680	3 055	2 069	778			6 139	3 070	1 759	343		2 963	2 240	951			1 016
časová osa	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	
	2013												2014						
ztráta							-512						-507				-458	-955	
výdaje	263	1 273	1 187	625	987	1 291	1 291	1 886	3 069	1 311	1 417	850	799	722	1 290	1 408	497	163	
kumul. součet výdajů	263	1 536	2 723	3 348	4 335	5 625	6 916	8 802	11 871	13 182	14 598	15 448	16 247	16 970	18 259	19 668	20 165	20 328	
Likvidita zakázky	6 140	4 867	3 680	3 055	2 069	778	-512	6 139	3 070	1 759	343	-507	2 963	2 240	951	-458	-955	1 016	

Tabulka 2.4.3 - 1 - Finanční plán [vlastní]



Obrázek 2.4.3 - 6 - Finanční plán zakázky [vlastní]

Kromě těchto všech kroků je třeba, aby manažer projektu myslel na plán řízení subdodávek, plán řízení komunikace, plán řízení kvality a plán rizik. Každý projekt je svým způsobem rizikový, proto je třeba rizika předvídat.

- Rizika předvídatelná a ovlivnitelná
- Rizika neovlivnitelná

Alespoň předvídatelná rizika lze snížit a ovlivnit preventivním opatřením.

2.5 Zákon o veřejných zakázkách

Zákon o veřejných zakázkách považuji za důležitý nástroj kontroly při hospodaření s veřejnými prostředky. Na průběh veřejných zakázek dohlíží Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Zákon o veřejných zakázkách 2013 (zákon č. 137/2006 Sb.) ve znění účinném **od 1. 7. 2012 do 31. 12. 2013**, naposledy novelizován zákonem č. 67/2012 Sb. ze dne 25. dubna 2012.

Domnívám se, že pro lepší pochopení průběhu zpracování nabídky je nutný rozbor některých pojmů a paragrafů tohoto zákona.

Zadavatelem veřejné zakázky může být:

- A. VEŘEJNÝ ZADAVATEL – Česká republika, státní příspěvkové organizace, územní samosprávné celky (kraje, města, obce), příspěvkové organizace, u nichž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávný celek. Veřejným zadavatelem je i právnická osoba, která splňuje dvě kumulativní podmínky (byla založena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, které nemají obchodní nebo průmyslovou povahu a zároveň je financována nebo ovládána státem nebo veřejným zadavatelem)
- B. DOTOVANÝ ZADAVATEL – právnická nebo fyzická osoba, která zadává veřejnou zakázku hrazenou z více více než 50% z veřejných zdrojů nebo pokud tyto peněžní prostředky přesahují 200 mil. Kč. Finanční prostředky jsou poskytovány z veřejných zdrojů i v případě, pokud jsou poskytovány prostřednictvím jiné osoby.
- C. SEKTOROVÝ ZADAVATEL- osoba, která vykonává některou z činností dle § 4 zákona o veřejných zakázkách tj. činnost v oblasti plynárenství, teplárenství, elektroenergetiky, vodárenství, těžarství, hornictví a činnost poskytující poštovní služby a dopravu. Sektorový zadavatel tuto činnost vykonává na základě zvláštního, i výhradního nad touto osobou může veřejný zadavatel přímo či nepřímo uplatňovat dominantní vliv. [12; § 2]

Zadavatel je povinen dodržovat zásady zadávání procesu veřejné zakázky. Jedná se o **zásady** transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace. Nesmí být omezena účast dodavatelům, kteří mají místo podnikání v státech Evropské unie a státech, které mají s Českou republikou a Evropskou unií uzavřenou mezinárodní smlouvu o přístupu dodavatelů z těchto států k veřejným zakázkám. Porušení těchto zásad je vážným porušením zákona. [12; § 6]

Veřejná zakázka - je taková zakázka, která je realizována základě smlouvy mezi zadavatelem a dodavatelem nebo dodavateli. Předmětem plnění je poskytnutí dodávek, služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Veřejná zakázka musí být realizován na základě písemné smlouvy. Veřejné zakázky můžeme dělit podle předmětu plnění a podle předpokládané hodnoty. [12; § 7]

- 1) Veřejné zakázky **dle předmětu plnění** jsou zakázky na dodávky, služby nebo stavební práce.
 - a) Veřejná zakázka **na dodávky** to je pořízení, zejména koupě věci, koupě na splátky, nájmu zboží nebo nájmu zboží s právem následné koupě, nezbytná montáž, uvedení do provozu. [12; § 8]
 - b) Předmětem veřejné zakázky **na stavební práce** je provedení stavebních prací, prací s nimi související, stavební práce pořizované s využitím zprostředkovatelských nebo podobných služeb, které zadavateli poskytuje jiná osoba. Zhotovení stavby, která je jako celek schopna plnit ekonomickou nebo technickou funkci. Veřejná zakázka na stavební práce je provedení stavebních prací, montážních prací, včetně dodávek s tím souvisejících, například gastrotechnologie. [12; § 9]
 - c) Veřejnou zakázkou na **služby** je taková veřejná zakázka, která není veřejnou zakázkou na stavební práce a na dodávky. Při určování veřejných zakázek je rozhodující účel a hodnota služeb. [12; § 10]

- 2) Veřejné zakázky **podle výše předpokládané hodnoty** se člení na zakázky nadlimitní, podlimitní a zakázky malého rozsahu. Jedná se o všechny zakázky v hodnotě 0 Kč až nekonečno.

Druh veřejné zakázky		Finanční limity (bez DPH) od 1. 1. 2012 do 31. 12. 2013		
		malého rozsahu	podlimitní	nadlimitní
zakázky na dodávky a	příspěvkové organizace	do 1000 Kč	od 1000 Kč do 3 256000 Kč	nad 3 256000 Kč
	samosprávné celky, je jich příspěvkové organizace, jiné právnícké osoby	do 1000 Kč	od 1000 Kč do 5 010000 Kč	nad 5 010000 Kč
	zadavatelé	do 1000 Kč	od 1000 Kč 10 021000 Kč	nad 10 021000 Kč
zakázky na stavební		do 3000 Kč	od 3000 Kč do 125 265000 Kč	nad 125 265000 Kč
koncese		do 3000 Kč	od 3000 Kč do 125 265000 Kč	nad 125 265000 Kč

Tabulka 2.5 - 1 - Finanční limity veřejných zakázek [vlastní]

Nadlimitní veřejné zakázky jsou stanoveny finančními limity EU, nařízením Komise (EU) č. 1251/2011 ze dne 30. listopadu 2011. V ČR jsou pak tyto finanční limity vnitrostátně stanoveny nařízením vlády č. 77/2008 Sb. Dne 14. 12. 2011. Podlimitní veřejné zakázky jsou dány národními limity. Již nyní je zřejmé, že se limity budou měnit od 1. 1. 2014. [12; § 12 - § 16]

Druh zadávacího řízení je víceméně totožný u podlimitních a nadlimitních veřejných zakázek. Pouze u podlimitních veřejných zakázek lze použít zjednodušené řízení.

Rozdíly jsou v procesních postupech zadavatele:

- Lhůty zadávacího řízení – obecně lze říci, že nadlimitní zakázky mají delší lhůty než podlimitní (např. lhůta pro podání nabídek).
- Kvalifikace
- Uveřejňování
- Písemná zpráva zadavatele

Ostatní úkony jako podávání nabídek, otvírání obálek, posuzování, hodnocení jsou oba druhy shodné.

Zákon o veřejných zakázkách upravuje tyto **druhy zadávacích řízení**:

- otevřené řízení (§ 27)
- užší řízení (§ 28)
- jednací řízení s uveřejněním (§ 29)
- jednací řízení bez uveřejnění (§ 34)
- soutěžní dialog (§ 35)
- zjednodušené podlimitní řízení (§ 38)

Zákonem nejsou stanoveny principy, kdy zadavatel použije otevřené výběrové řízení a kdy užší řízení. Těmito formami lze zadávat jak podlimitní tak, nadlimitní zakázky. Ostatní druhy zadávacích řízení musí zadavatel zdůvodnit a lze je využít pouze za podmínek, které jsou vymezeny zákonem. [12; § 21]

- 1) Otevřené řízení** - Zadavatel veřejně oznamuje pomocí informačního systému s použitím formuláře „Oznámení o zakázce“ úmysl tímto způsobem zadat veřejnou zakázku. Výzva pro zpracování nabídky je určena neomezeným počtu dodavatelů. Mělo by být nejméně diskriminační a nejtransparentnějším.
- 2) Užší řízení** - Zadavatel veřejně oznamuje pomocí informačního systému s použitím formuláře „Oznámení o zakázce“ úmysl tímto způsobem zadat veřejnou zakázku, ale na rozdíl od otevřeného řízení je neomezený počet dodavatelů vyzván pouze k podání žádosti o účast. Nepodávají nabídku, ale firmy pouze žádají o zařazení do výběrového řízení a prokazují kvalifikaci. Při splnění všech kvalifikačních předpokladů mohou být vyzváni k podání nabídky všichni nebo může být počet zájemců omezen. Omezení účasti musí být uvedeno ve výzvě k účasti a rozhodnuto musí být losem nebo na základě objektivních kritérií. Počet vybraných subjektů nesmí být menší než 5. Pokud by kvalifikační předpoklady splnilo méně než pět firem, musí být vyzváni všichni, kdo předpoklady splnili. Neúspěšné uchazeče musí zadavatel písemně uvědomit a zároveň uvést důvody vyloučení.
- 3) Jednací řízení s uveřejněním** - Zadavatel pomocí oznámení o zahájení jednacího řízení s uvědoměním vyzývá neomezený počet dodavatelů k podání

žádosti o účast a prokázání kvalifikace. Při splnění všech kvalifikačních předpokladů jsou vyzváni k podání nabídky. Po posouzení nabídek a vyhodnocení zadavatel jedná s uchazeči o všech podmínkách plnění, které jsou předmětem hodnocení. Zadavatel musí oslovit nejméně 3 subjekty, které splní kvalifikaci. Nižší počet může vyzvat, pouze pokud byly podány méně než 3 žádosti o účast nebo kvalifikaci splnili méně než 3 zájemci. Neúspěšné uchazeče musí zadavatel písemně uvědomit a zároveň uvést důvody vyloučení.

- 4) Jednací řízení bez uveřejnění** - Zadavatel může zadat veřejnou zakázku v jednacím řízení bez uveřejnění za striktních podmínek popsanych v zákoně § 23. Podmínky řízení jsou stanoveny tak, aby tento druh zadávacího řízení byl použit výjimečně.
- 5) Soutěžní dialog** - Zadavatel může pro zadání veřejné zakázky se zvláště složitým předmětem plnění použít soutěžní dialog. Jedná se o zakázky, kdy zadavatel není schopen přesně vymezit technické plnění nebo finanční či právní požadavky. Zadavatel vyzve neomezený počet dodavatelů k podání žádostí o účast a prokázání kvalifikace. Kvalifikovaní uchazeči jsou vyzváni k soutěžnímu dialogu, kde se projednává návrh řešení podmínek, nikoliv nabídky. Následně jsou všichni uchazeči vyzváni k podání nabídek.
- 6) Zjednodušené podlimitní řízení** - veřejný zadavatel toto řízení může použít pro zadání podlimitní veřejné zakázky na dodávky a služby nebo podlimitní veřejné zakázky na stavební práce, jejíž hodnota nepřesáhne 10 000 000,- Kč bez DPH. Zadavatel vyzývá nejméně 5 zájemců k podání nabídky a kvalifikace. Veřejný zadavatel nesmí opakovaně vyzývat stejné zájemce.

Lhůty veřejných zakázek - zákon uvádí celou řadu lhůt, ale mezi nejvýznamnější požadují minimální lhůty pro podání nabídek, popřípadě lhůty pro doručení žádostí o účast. Zadavatel je povinen brát v potaz náročnost, které vyžaduje kvalitní zpracování nabídky. U složitých zakázek by stanovení minimálních lhůt, i když zákonných, mohlo být považováno za porušení zákona.

- **Lhůta pro doručení žádosti o účast** - je stanovena dle druhu zadávacího řízení a finančního limitu zakázky. Je stanovena v kalendářních dnech. Tato lhůta začíná běžet dnem následujícím po dni odeslání oznámení a končí hodinou uvedenou v oznámení.

Limit veřejné zakázky	Druh zadávacího řízení	Minimální lhůta (kalendářní dny)
Nadlimitní	Užší řízení	37
	Jednací řízení s uveřejněním	37
	Užší řízení nebo jednací řízení , kde z objektivních důvodů nelze stanovit základní lhůtu	15
Podlimitní	Užší řízení	15
	Jednací řízení s uveřejněním	15
	Užší řízení nebo jednací řízení , kde z objektivních důvodů nelze stanovit základní lhůtu	10

Tabulka 2.5 - 2 - Lhůty pro doručení žádostí o účast [vlastní]

- **Lhůta pro podání nabídek** - jde o lhůtu, kdy musí být nabídky doručeny na místo určené v zadávacích podmínkách. Lhůtu pro podání nabídek stanoví veřejný zadavatel.

Limit veřejné zakázky	Druh zadávacího řízení	Minimální lhůta (kalendářní dny)
Nadlimitní	Otevřené řízení	52
	Užší řízení	40
	Užší řízení nebo jednací řízení , kde z objektivních důvodů nelze stanovit základní lhůtu	10
Podlimitní	Otevřené řízení	22
	Užší řízení	15
	Zjednodušené podlimitní řízení	15
	Užší řízení nebo jednací řízení , kde z objektivních důvodů nelze stanovit základní lhůtu	7

Tabulka 2.5 - 3 - Lhůty pro doručení žádostí o účast [vlastní]

U významných veřejných zakázek se obě tyto lhůty prodlužují alespoň o polovinu. Za podmínek zadaných dle § 40 lze provádět změny lhůt v zadávacím řízení platných pro veřejného zadavatele. [12; § 40]

- **Zadávací lhůta** - je lhůta, po kterou jsou uchazeči svými nabídkami vázáni. Opět tuto lhůtu se stanovuje zadavatel s ohledem na druh zadávacího řízení a předmět veřejné zakázky. Začíná běžet dnem skončení lhůty pro podání nabídek a končí dnem doručení oznámení zadavatele o výběru nejvhodnější nabídky. [12; § 43]

Zadávací dokumentace a technické podmínky - je soubor údajů, požadavků a dokumentace, kterými zadavatel vymezuje předmět zakázky. Veřejná zakázka by měla být zpracována v podrobnostech, které umožní uchazečům kvalitní zpracování nabídky. Zadávací dokumentace pro stavební práce musí obsahovat:

- obchodní podmínky, včetně platebních podmínek;
- technické podmínky nebo zvláštní technické podmínky;
- požadavky na opatření k ochraně utajovaných informací, je-li to odůvodněno předmětem veřejné zakázky;
- požadavky na zabezpečení dodávek, je-li to odůvodněno předmětem veřejné zakázky;
- požadavky na varianty nabídek podle, pokud je zadavatel připustil;
- požadavek na způsob zpracování nabídkové ceny;
- podmínky a požadavky na zpracování nabídky;
- způsob hodnocení nabídek podle hodnotících kritérií;
- požadavek na podání nabídky pouze v elektronické podobě, pokud tak zadavatel stanovil;
- jiné požadavky zadavatele na plnění veřejné zakázky;
- příslušnou dokumentaci v rozsahu stanoveném prováděcím právním předpisem zpracovanou do podrobností, které specifikují předmět veřejné zakázky v rozsahu nezbytném pro zpracování nabídky;
- soupis stavebních prací, dodávek a služeb s výkazem výměr v rozsahu stanoveném prováděcím právním předpisem, a to rovněž v elektronické podobě;
- projektovou dokumentaci stavby v rozsahu stanoveném prováděcím právním předpisem zpracovanou do podrobností, které specifikují předmět veřejné zakázky;

- soupis stavebních prací s výkazem výměr v rozsahu stanoveném prováděcím právním předpisem, a to také v elektronické podobě. Tento soupis by měl být co nejpresnější a korespondovat s projektovou dokumentací. Případné rozpory lze řešit vyjasněním zadávací dokumentace pomocí dotazů na zadavatele.

Veřejný zadavatel **poskytuje zadávací dokumentaci** v listinné nebo elektronické podobě. V otevřeném řízení, zjednodušeném podlimitním řízení, užším řízení a jednacím řízení s uveřejněním, uveřejní na profilu zadavatele alespoň textovou část zadávací dokumentace. Části zadávací dokumentace, které nebyly uveřejněny na profilu zadavatele, je povinen zadavatel (po doručení písemné žádosti) předat nebo odeslat dodavateli nejpozději do 3 pracovních dnů v otevřeném řízení a do 2 pracovních dnů ve zjednodušeném podlimitním řízení. [12; § 44; § 45]

Dodavatel je oprávněn požadovat písemně **dodatečné informace** k zadávacím podmínkám. Písemná žádost musí být zadavateli doručena nejpozději 6 pracovních dnů před uplynutím lhůty pro podání nabídek. Zadavatel odešle dodatečné informace i související dokumenty k zadávacím podmínkám do 4 pracovních dnů po doručení žádosti. [12; § 49]

Kvalifikace je jedním z prvků řádné účasti v zadávacím řízení. Pokud dodavatel chce získat veřejnou zakázku, musí splnit soubor kvalifikačních předpokladů. Pokud dodavatel kvalifikační předpoklady nesplní, nemůže být nabídka hodnocena a posuzována. Specifikace těchto kvalifikačních požadavků může být uvedena v kvalifikační či zadávací dokumentaci. Kvalifikační kritéria:

- základní kvalifikační předpoklady;
- profesní kvalifikační předpoklady;
- čestné prohlášení o své ekonomické a finanční způsobilosti;
- technické kvalifikační předpoklady. [12; § 50]

Kvalifikační předpoklady by měly souviset s předmětem veřejné zakázky a mohou být součástí hodnotících kritérií. Nesmí vést k podstatnému omezení hospodářské soutěže.

Základní kvalifikační předpoklady jsou vymezeny v § 53. Jedná se o údaje, kterými dodavatelská firma prokazuje bezúhonnost vůči státu. Tyto doklady nesmí být starší 90 kalendářních dnů k poslednímu dni, kdy má být prokázáno splnění kvalifikace.

- Výpisy z evidence Rejstříku trestů všech členů představenstva;
- Potvrzení příslušného finančního úřadu;
- Potvrzení správy sociálního zabezpečení;
- České prohlášení.

Profesní kvalifikační předpoklady nelze nahradit čestným prohlášením. Tyto předpoklady prokazují profesní a odbornou způsobilost dodavatele.

- výpis z obchodního rejstříku v originále nebo úředně ověřené kopii, ne starší než 90 dnů;
- doklad o oprávnění k podnikání - většinou se jedná o živnostenský list, který je v originále nebo úředně ověřené kopii;
- doklad vydaný profesní samosprávnou komorou či jinou profesní organizací prokazující jeho členství v této komoře či jiné organizaci (pouze u služeb);
- doklad osvědčující odbornou způsobilost dodavatele nebo osoby, jejímž prostřednictvím odbornou způsobilost zabezpečuje - např. Osvědčení o autorizaci v originále nebo ověřené kopii. [12; § 54]

Ekonomické a finanční předpoklady byly nahrazeny čestným prohlášením o své ekonomické a finanční způsobilosti splnit veřejnou zakázku. [12; § 55]

Pro splnění technických kvalifikačních předpokladů pro stavební práce může zadavatel požadovat:

- seznam stavebních prací provedených dodavatelem za posledních 5 let a osvědčení objednatelů o řádném plnění nejvýznamnějších z těchto stavebních prací; tato osvědčení musí zahrnovat cenu, dobu a místo provádění stavebních

prací a musí obsahovat údaje o tom, zda byly tyto stavební práce provedeny **řádně a odborně** (požadovaný rozsah stavebních prací nesmí u jednotlivé položky v seznamu stavebních prací provedených dodavatelem překračovat 50 % předpokládané hodnoty veřejné zakázky);

- seznam techniků nebo technických útvarů, kteří se budou podílet na plnění veřejné zakázky;
- osvědčení o vzdělání a odborné kvalifikaci dodavatele nebo vedoucích zaměstnanců dodavatele, kteří se budou odpovědní za realizaci stavebních prací
- opatření v oblasti řízení z hlediska ochrany životního prostředí;
- přehled průměrného ročního počtu zaměstnanců dodavatele a počtu vedoucích zaměstnanců dodavatele nebo osob v obdobném postavení za poslední 3 roky;
- přehled nástrojů, pomůcek, provozních a technických zařízení, které bude mít dodavatel při plnění veřejné zakázky k dispozici.

U technických kvalifikačních předpokladů je zadavatel povinen oznámení či výzvě o zahájení zadávacího řízení stanovit rozsah požadovaných informací a dokladů, uvést způsob prokázání splnění a vymezit minimální úroveň těchto kvalifikačních předpokladů. Schopen prokázat splnění kvalifikace sám v plném rozsahu. [12;§56]

Pokud není dodavatel schopen prokázat splnění kvalifikace sám v plném rozsahu, je možné část kvalifikace prokázat pomocí **subdodavatele**. Součástí kvalifikačních dokumentů musí být smlouva se subdodavatelem, z níž bude vyplývat závazek subdodavatele na prokázání této části kvalifikace. Nelze však tímto způsobem prokazovat základní kvalifikační předpoklady.

Často se také stává, že více dodavatelů podává jednu **společnou nabídku**. Podmínky tohoto jednoho uchazeče definuje „Smlouva o sdružení“. Každý z dodavatelů je povinen prokázat samostatně základní kvalifikační předpoklady a profesní kvalifikační předpoklad (výpis z obchodního rejstříku nebo výpisu evidence v plném rozsahu).

Ostatní kvalifikační předpoklady jsou povinni prokazovat společně. Opět lze části kvalifikace prokázat prostřednictvím subdodavatelů.

Posouzení kvalifikačních předpokladů provádí zadavatel, který může ustanovit zvláštní komisi. Tato komise by měla být nejméně pětičlenná a posuzuje, zda uchazeč splnil dostatečným způsobem či nesplnil. Chce-li veřejný zadavatel omezit počet zájemců pro účast v užším řízení, soutěžním dialogu nebo v jednacím řízení, musí provést výběr ze zájemců, kteří řádně prokázali splnění kvalifikace, a to podle objektivních kritérií. Veřejný zadavatel může požadovat po dodavateli, aby písemně objasnil předložené informace či doklady. Pokud kvalifikační předpoklady nejsou prokázány, musí být uchazeč vyloučen. O posouzení kvalifikace pořídí veřejný zadavatel protokol v souladu se zákonem. Veřejný zadavatel je povinen bezodkladně po posouzení kvalifikace umožnit všem dodavatelům, jejichž kvalifikace byla posuzována, nahlédnout do protokolu o posouzení kvalifikace, popřípadě nechat vyhotovit uchazečům opis nebo výpis. [12; § 59]

Zadavatel může u veřejné zakázky v oznámení otevřeného řízení, užšího řízení, jednacím řízení s uveřejněním, zjednodušeného podlimitního řízení nebo soutěžního dialogu požadovat, aby uchazeči k zajištění plnění svých povinností vyplývajících z účasti v zadávacím řízení poskytli **jistotu**. Výši jistoty stanoví zadavatel v absolutní částce ve výši do 2 % předpokládané hodnoty veřejné zakázky nebo do 5 % předpokládané hodnoty veřejné zakázky, jestliže v zadávacím řízení bude použita elektronická aukce. Jistotu poskytne uchazeč formou složení peněžní částky na účet zadavatele nebo formou bankovní záruky či pojištění záruky. Peněžní jistotu je zadavatel povinen uvolnit včetně úroků zúčtovaných peněžním ústavem v zákonem stanovených lhůtách. [12; § 67]

Předpokladem zadání veřejné zakázky dodavateli je **podání nabídky**. Jedná se o souhrn dokumentů a dokladů vyžadovaných zákonem a zadavatelem definovaných v zadávacích podmínkách. **V nabídce musí být identifikační údaje uchazeče, návrh smlouvy podepsaný osobou oprávněnou, doklady a informace prokazující splnění kvalifikace.** Součástí nabídky musí být dále:

- seznam statutárních orgánů nebo členů statutárních orgánů, kteří v posledních 3 letech od konce lhůty pro podání nabídek byli v pracovněprávním, funkčním či obdobném poměru u zadavatele;
- seznam vlastníků akcií, jejichž souhrnná jmenovitá hodnota přesahuje 10 % základního kapitálu;
- prohlášení uchazeče o tom, že neuzavřel a neuzavře zakázanou dohodu v souvislosti se zadávanou veřejnou zakázkou.

Zadavatel pro větší jednotnost, přehlednost a zabezpečení proti manipulaci může vymezit formu nabídky například očíslování listů nabídky pořadovými čísly vzestupnou číselnou řadou, provázání listů nabídky provázkem a následným zapečetěním. [12; § 69]

Uchazeč může podat pouze jednu nabídku a to ve lhůtě vymezené zadavatelem v zadávacích podmínkách. Nabídky se podávají písemně, a to v listinné podobě nebo v elektronické podobě prostřednictvím elektronického nástroje. Nabídka v listinné podobě musí být podána v řádně uzavřené obálce označené názvem veřejné zakázky, na které musí být uvedena adresa, na niž je možné zaslat oznámení. Nabídka v elektronické podobě musí být podána v souladu s požadavky stanovenými zákonem. Zadavatel je povinen vést evidenci podaných nabídek s uvedením pořadového čísla, data a času jejich doručení.[12; § 70]

Po vypršení lhůty pro podání nabídek, následuje **otvírání obálek s nabídkami**. Pro otvírání obálek s nabídkami je veřejný zadavatel povinen ustanovit nejméně tříčlennou komisi. Smyslem je poskytnutí prvotních informací o nabídkách. Ze zákona mají právo zúčastnit se:

- členové komise;
- zástupci uchazečů, jejichž nabídky byly doručeny ve lhůtě pro podání nabídek;
- popřípadě jiná osoba, kterou schválí zadavatel.

Členové komise jsou povinni zachovávat mlčenlivost a měli by být dostatečně obeznámeni. Zadavatel ani komise, nesmí obálky otírat před vypršením lhůty pro

podání nabídek, nejpozději však do 30 dnů. Nabídky podané po lhůtě komise neotvírá. Komise otvírá obálky dle pořadového čísla a kontroluje:

- zda je nabídka zpracována v požadovaném jazyce;
- zda je návrh smlouvy podepsán osobou oprávněnou jednat;
- zda nabídka obsahuje všechny náležitosti.

Po té co je provedena kontrola komise sdělí identifikační údaje uchazeče a informaci o nabídkové ceně. Jestliže komise shledá nabídku neúplnou, vyřadí ji a bezodkladně písemně oznámí uchazeči. [12; § 71]

Následné posuzování kvalifikace provádí ustanovená **hodnotící komise**. Hodnotící komise musí být nejméně pětičlenná a jedna třetina členů by měla mít příslušnou odbornost k předmětu veřejné zakázky. Za každého člena komise je ustanoven náhradník. U veřejných zakázek nad 200 mil. Kč bez daně, musí mít komise nejméně 7 členů, dvě třetiny komise musí mít odbornost a tuto komisy navrhuje ministr. Veřejné zakázky přesahující 500 mil. Kč bez daně, posuzuje devítičlenná komise, opět dvě třetiny komise musí mít příslušnou odbornost a jmenuje ji vláda ve lhůtě stanovené zákonem.

Hodnotící komise může jednat, pokud jsou přítomny alespoň dvě třetiny jejich členů (popřípadě náhradníků). O jednání komise se sepisuje protokol. Tato komise posoudí nabídky z hlediska požadavků zadavatele nebo splnění zákonných požadavků. V případě nejasností může být uchazeč vyzván k písemnému vysvětlení nabídky. Lhůta pro doručení vysvětlení jsou 3 pracovní dny ode dne doručení žádosti. [12; § 74 - § 76]

Při posuzování nabídek komise posoudí výši nabídkových cen ve vztahu k předmětu zakázky. Pokud komise dojde k závěru, že se jedná o **mimořádně nízkou nabídkovou cenu**, vyžádá si od uchazeče odůvodnění. To musí uchazeč podat do tří pracovních dnů. Hodnotící komise může vzít v úvahu toto zdůvodnění, jestliže je zdůvodněno objektivními příčinami. Je možné ještě uchazeče přizvat k vysvětlení písemného vyjádření. Pokud však neodůvodní uchazeč mimořádně nízkou cenu ve stanovené lhůtě, nepodá vysvětlení nebo komise shledá neopodstatnění ceny, musí být nabídka vyřazena.

Základními hodnotícími kritérii jsou ekonomická výhodnost nebo nejnižší nabídková cena. Pokud zadavatel hodnotí dle ekonomické výhodnosti, zadavatel zadává další **dílčí hodnotící kritéria** (pozáruční servis, dodací lhůta, ...). Dílčím hodnotícím kritériem stanoví váhu, kterou je nutné vyjádřit v procentech. [12; § 78 - § 79]

Je-li základním hodnotícím kritériem ekonomická výhodnost, je komise povinna vyhodnotit dílčí hodnotící kritéria a jejich váhu a stanovit pořadí. Pokud je základním kritériem nabídková cena, komise určí pořadí podle nabídkových cen. K hodnocení nabídek nemůže komise provést, pokud by měla být hodnocena nabídka pouze jednoho uchazeče. Hodnotící komise sepiše zprávu o hodnocení nabídek „Zprávu o posouzení a hodnocení nabídek“. Zpráva musí obsahovat:

- seznam vyřazených nabídek;
- seznam posouzených nabídek;
- způsob hodnocení;
- výsledek hodnocení;
- údaje o hodnocení kritériích;
- složení komise.

Zprávu musí podepsat všichni členové a komise předá tuto zprávu zadavateli. Pokud jsou nabídky posouzeny, zadavatel rozhodne o výběru nejvýhodnější nabídky. Oznámení o výběru zadavatel do pěti pracovních dnů odešle doporučeně všem uchazečům, kteří nebyli vyloučeni. Obsah oznámení je specifikován zákonem a musí obsahovat:

- Identifikační údaje uchazeče;
- Výsledek hodnocení, pořadí nabídek;
- Odůvodnění výběru nejvýhodnější nabídky;
- Poučení o lhůtě pro podání námitek

Po uplynutí lhůty pro podání námitek, zadavatel do 15 dnů uzavře smlouvu s vybraným uchazečem. [12; § 80 - § 81]

3 EMPIRICKÁ ČÁST

3.1 Charakteristika firmy PSJ, a.s.



Obrázek 3.1 - 1 - Logo [interní zdroj firmy]

Společnost PSJ, a.s. patří mezi největší stavební společnosti v České republice a zabývá se především pozemním stavitelstvím, realizací a v neposlední řadě developmentem.

PSJ spol. s r.o. byla založena 17. října 1990. Postupně se vyprofilovala v komplexně vybavenou firmu. V roce 1997 byl obchodní název změněn na PSJ holding a.s. a v roce 2008 na PSJ, a.s.

Stavební firma je držitelem celé řady ocenění:

- Stavební firma roku 2000
- Stavba roku 2004, 2005, 2007
- Zaměstnavatel regionu 2010
- Nejlepší kancelářskou budovou světa dokončenou v roce 2011, MIPIM Awards-budova Main Point Karlín a.s.
- 2013 – PSJ, a.s., vybráno mezi čtyři obdivované firmy České republiky v oboru Stavebnictví – 2. místo.

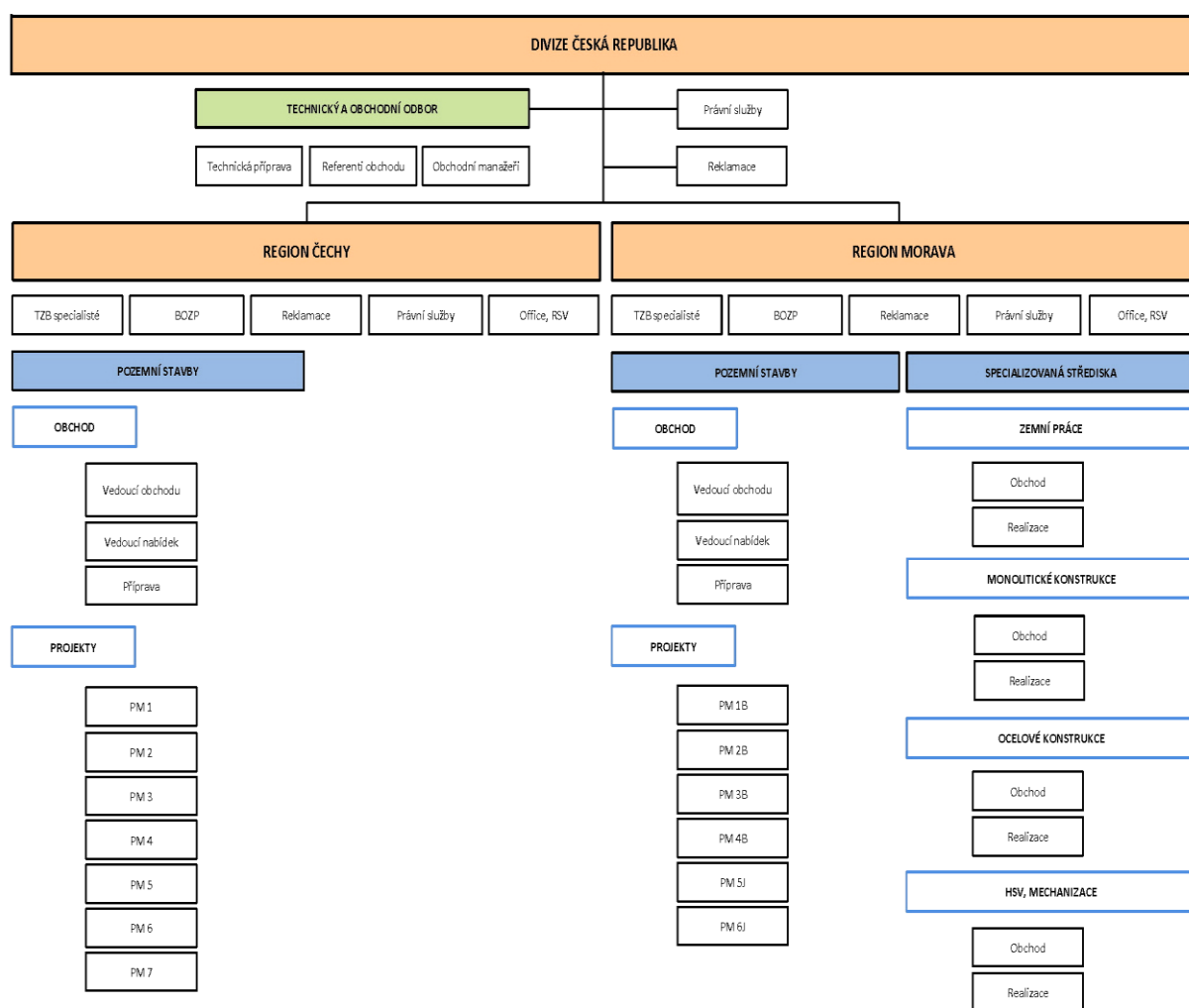
Certifikátů:

- Od roku 2001 byla společnost nositelem certifikátu jakosti ČSN EN ISO 9002:1995.
- V červenci 2008 získala společnost PSJ, a.s. certifikát ČSN EN ISO 14001:2005 potvrzující zavedení a shodu systému environmentálního managementu. (EMS – Environmental Management System).
- V červenci 2009 společnost PSJ a.s. prošla recertifikací, při níž získala certifikát OHSAS 18001:2008 potvrzující zavedení a shodu systému managementu společnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP).

- V srpnu 2011 získala společnost PSJ, a.s. certifikát jakosti ČSN EN ISO 9001:2009 ve spojení s ČSN EN ISO 1090-2:2009 pro třídu provedení EXC3.
- V červnu 2012 získala společnost PSJ, a.s. certifikát ČSN ISO/IEC 27001:2006 potvrzující zavedení a shodu systému managementu bezpečnosti informací.

Hlavní činností firmy je zejména generální dodavatelství staveb včetně dodávek na klíč. V rámci stavebních zakázek strategicky rozvíjí portfolio vlastních výrobních středisek s různými specializacemi např. středisko ocelových konstrukcí a železobetonových monolitických konstrukcí, inženýrských sítí.

Organizační struktura firmy:



Obr. 3.1 - 2 - Organizační struktura [interní zdroj firmy]

Ekonomické ukazatele:**Celkové výnosy (v mil. Kč.)**

	2008	2009	2010	2011	2012
Konsolidovaná skupina PSJ, a.s.	5 175	3 940	4 910	7 540	7 554
PSJ, a.s.	3 600	3 082	3 889	6 556	6 708

Hospodářský výsledek před zdaněním (v mil. Kč.)

	2008	2009	2010	2011	2012
Konsolidovaná skupina PSJ, a.s.	192	136	115	157	129
PSJ, a.s.	146	131	175	192	148

Průměrný počet zaměstnanců

	2008	2009	2010	2011	2012
Konsolidovaná skupina PSJ, a.s.	776	714	723	877	802
PSJ, a.s.	351	418	450	451	435

Referenční stavby

Mezi referenční stavby společnosti patří zejména portfolio zakázek obchodně administrativních budov, rekonstrukce památkových objektů, objekty občanské vybavenosti, průmyslové objekty a bytové projekty, na kterých se PSJ podílí jako hlavní dodavatel nebo developer.

Obchodně – administrativní budovy:

- Obchodně administrativní komplex BB Centrum v Praze
- Obchodně administrativní objekt Zlatý Anděl v Praze
- Administrativní budova Maint Pint Karlín, Praha 8
- Administrativní objekt FILADELFIE, Praha

Rekonstrukce budov a památkových objektů:

- Obecní dům v Praze

- Břevnovský klášter
- Sovovy mlýny
- Hotel Carlo IV v Praze

Občanská vybavenost:

- Vstupní objekt ZOO Jihlava
- Stadion FC Vysočina Jihlava
- Dostavba archivního areálu Chodovec v Praze
- Novostavba MŠ Mozaika u Dlouhé stěny Jihlava
- Justiční areál Na Míčánkách v Praze 10

Bytová výstavby:

- Obytný soubor Majdalenky v Brně
- Bytový komplex Villa Blanka v Praze
- Bytový dům Za Školou v Jihlavě
- Obytný soubor Friends Club Antonínův Důl Jihlava

Průmyslové stavby:

- Logistická centra LIDL v Brandýse nad Labem, Prešově, Olomouci, Měříně
- Průmyslový komplex KORADO

Zahraniční aktivity

Již od počátku své existence společnost působí na zahraničních trzích. Realizované stavby lze nalézt ve dvaceti zemích celého světa. Významné zahraniční projekty jsou např. rekonstrukce zastupitelských úřadů ČR, rekonstrukce České národní budovy v New Yorku, Obchodně zábavní centrum M5 Mall Rjazaň,... [13]

Některé z významných realizovaných staveb:



Obrázek 3.1 - 3 - Maint Point Karlín, Praha [13]

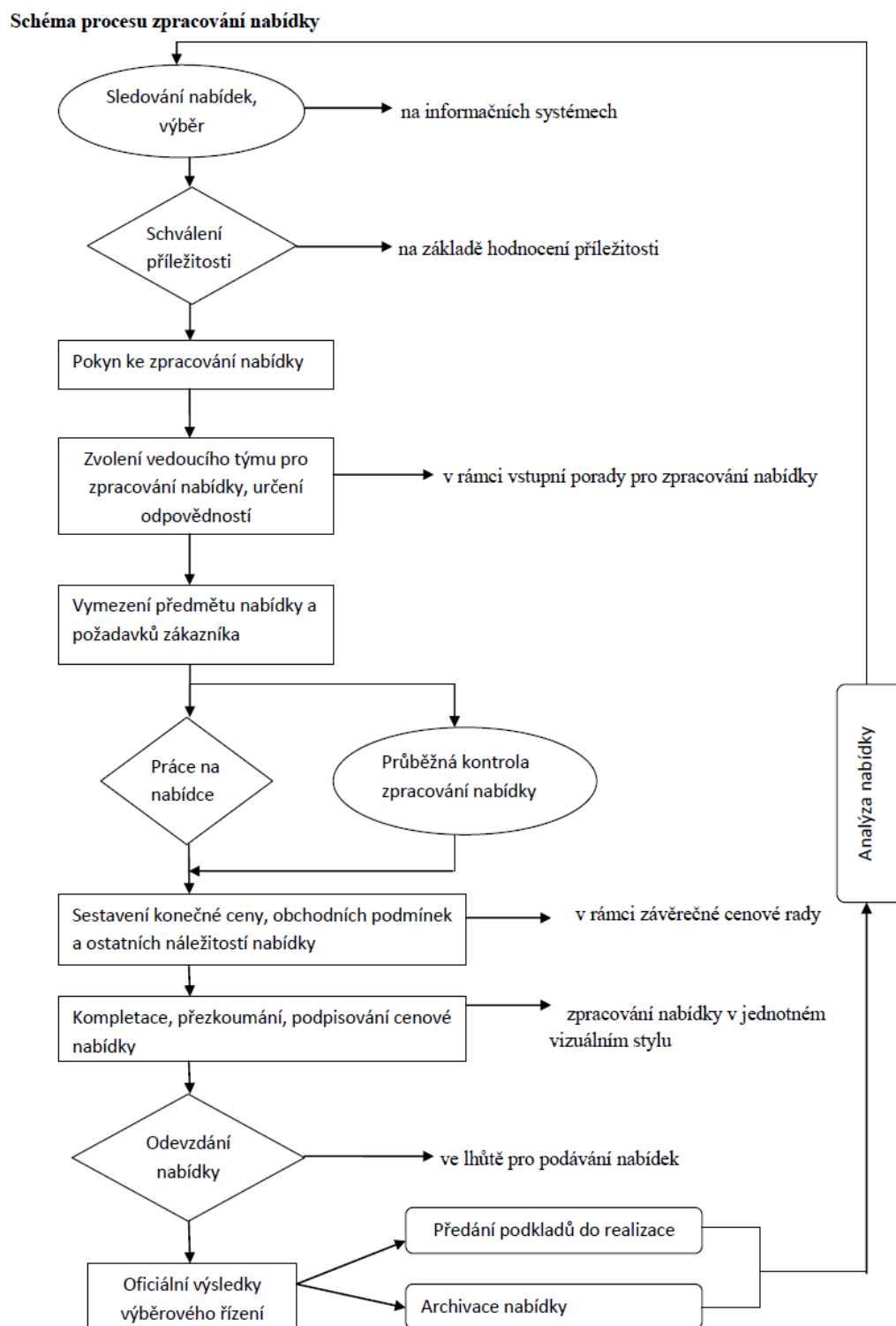


Obrázek 3.1 - 4 - AZ Tower Brno [13]



Obrázek 3.1 - 5 - Vstupní areál ZOO Jihlava [13]

3.2 Průběh nabídky ve firmě



Obrázek 3.2 - 1 – Schéma [vlastní]

3.3 Sledování zakázek, průzkum trhu

Jedním z nejdůležitějších prvků marketingu ve stavební firmě je průzkum trhu sledování potencionálních příležitostí a vhodný výběr zakázky. Ze zákona vyplývá povinnost u podlimitních a nadlimitních veřejných zakázek zveřejňovat předběžné oznámení 30 dní předem. Jinak nelze zahájit řízení. Lze tedy předpokládat, kdy určitá zakázka bude zadána.

Ve firmě se tříděním a vyhledáváním příležitostí zabývá technické oddělení. Referent obchodu sleduje oznámení o zadávání veřejných zakázek na informačních systémech a zpracovává výstupy. Jedná se zejména o tyto stránky: Obchodní věstník (spravuje Economia, a.s.), Věstník veřejných zakázek (spravuje Ministerstvo pro místní rozvoj), Ted-tenders electronic daily (dodatek u Úředního věstníku Evropské unie) a stránky regionálních operačních programů.

Název zadavatele	Název přidělený zakázce zadavatelem	Hlavní místo provádění/dodání/plnění	Odhadovaná hodnota bez DPH:	Termín zveřejnění	Odkaz na inzerát
Tělocvičná jednota Sokol Pardubice I.	Generální dodavatel stavebních prací včetně projektových činností pro III. etapu modernizace sportovního areálu T. J. Sokol Pardubice I.	Jiráskova 29, 530 02 Pardubice	77 mil.	8. 8. 2013	http://www.vestnikverejnychzakazek.cz/cs/Form/Display/428016
Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s.	Rekonstrukce TT Liberec - Jablonec n.N - 2 stavby	Liberecký kraj	307,9 mil.	8. 8. 2013	http://www.vestnikverejnychzakazek.cz/cs/Form/Display/427978
Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava	Superpočítačové centrum IT4Innovations - Infrastruktura pro Velký cluster - Stavba II.	Ostrava – Poruba	289 mil.	8. 8. 2013	http://www.vestnikverejnychzakazek.cz/cs/Form/Display/427967

Tabulka 3.3 - 1 - Sledování zakázek [vlastní]

Dále si každá stavební firma může nechat zasílat přehledy příležitostí jak veřejných, tak zakázky privátních zákazníků. Tyto přehledy jsou však zpoplatněny a záleží na firmě, zda je ochotna zaplatit za tyto služby. Například tisková agentura PRESSDOT nebo IS spol. s r.o..

Oznámení o veřejné zakázce musí splňovat určité náležitosti:

- evidenční číslo zakázky, které je zakázce přiděleno a slouží jako odkaz;
- druh zakázky;
- hlavní předmět činnosti;
- úřední název zadavatele;
- IČ zadavatele;
- název přidělený zakázce zadavatelem;
- hlavní místo provádění;
- termín a místo podávání nabídek;
- předběžná cena zakázky;
- termín zveřejnění formuláře.

V informačních systémech veřejných zakázek je možné vyhledávání dle různých kritérií. Z praktické zkušenosti vím, že nejvíce je využito třídění dle termínu zveřejnění, předmětu zakázky, druhu zadávacího řízení, místa plnění. Firma PSJ má své interní směrnice, dle kterých upřednostňuje některé druhy zakázek. Zároveň je nutné říci, že oba regiony mají odlišné možnosti. Jiné možnosti jsou v Regionu Čechy, potažmo v okolí Prahy a jiné možnosti jsou v Regionu Moravy. Hlavním sídlem tohoto regionu je Jihlava.

Firma upřednostňuje tyto formy výstavby typově:

1. průmyslové stavby
2. rekonstrukce památkových budov
3. obchodní a kancelářské budovy

Firma upřednostňuje tyto formy výstavby dle objemu:

1. nad 700 milionů
2. rozmezí 100 -700 milionů
3. pod 100 milionů v regionu Vysočiny

Na rozdíl od veřejných zakázek, průzkum trhu privátních zakázek je rozmanitější a marketingově také náročnější. Kromě vyhledávání příležitostí a případné zpracování analýzy příležitosti se jedná zejména o rozvíjení marketingových vztahů. Vytřídění příležitostí a zpracování analýz je také prací referentů obchodu a následně obchodních

manažerů. Manažeři obchodu, technický ředitel, ředitelé regionů a celé vedení firmy pracuje na rozšíření marketingových vztahů.

Zaměřují se zejména na vytvoření vztahů s potencionálními investory, udržení dobrých vztahů se stávajícími, pro které firma již pracovala a rozvíjí spolupráci s projektanty. Myslím si, že důležitým faktorem je také dobré jméno firmy a zejména kvalitně odvedená práce. Někteří investoři firmu osloví do výběrového řízení sami na základě kladných referencí.

3.4 Hodnocení příležitosti a její schválení

Příležitost je dále rozpracována a zároveň zadána do informačního systému firmy RSV. Dochází k jejímu hodnocení z hlediska vztahů, financování, u státních zakázek zejména splnění kvalifikačních předpokladů, regionální příslušnost, popřípadě předpokládaný finanční objem zakázky.

Na základě návrhu zaměstnance obchodu a odsouhlasení na poradě obchodu regionu Moravy nebo Čechy je příležitost schválena do procesu nabídky. Zároveň je garantem této zakázky v informačním systému převeden do procesu nabídky a stažena zadávací dokumentace. Tento proces by měl probíhat poměrně rychle, zejména ke krátkým časovým intervalům u státních zakázek. Vybraná zakázka patří do portfolia staveb preferovaných naší firmou.

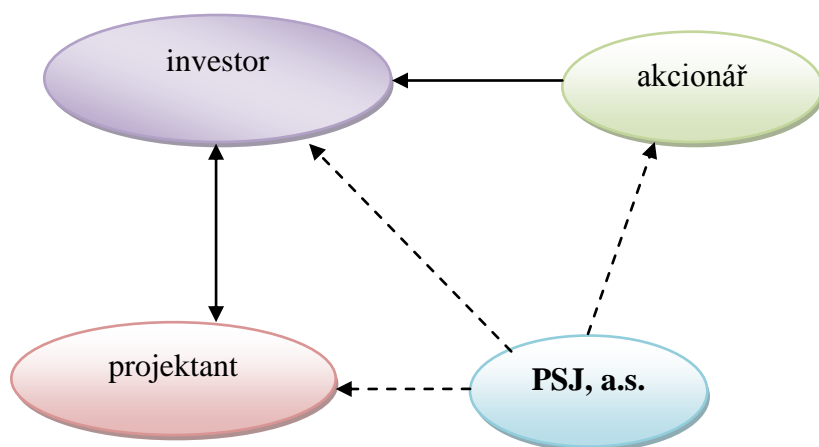
Vybraný projekt je dvoupodlažní výrobní hala s administrativním zázemím. Založení objektu bude provedeno kombinovaným způsobem na základových patkách a pilotách. Nosnou konstrukcí je železobetonový skelet, modulový systém. Strop je navržen jako monolitická železobetonová deska, fasáda ze sendvičového plechového panelu.

Zakázka zveřejněna na internetových stránkách Obchodního věstníku:

- Výrobní hala v Jihlavě;
- Sídlo: Srážná 72, 586 01 Jihlava;
- Zveřejněna 19. 11. 2012;
- Veřejné výběrové řízení, otevřené;
- Předpokládaný objem zakázky 37 mil.

Jedná se o výstavbu haly pro firmu, která čerpá dotace z fondu Evropské Unie, a tudíž tato zakázka byla vypsána jako státní zakázka.

U privátních zakázek hrají větší roli propracované vztahy s investory a projektanty, kde je připravena pozice pro jednání.



Obrázek 3.4 - 1 - Diagram vztahů [vlastní]

3.5 Pokyn pro zpracování nabídky

3.5.1 Vedoucí týmu, určení zodpovědnosti při zpracování nabídky

Vedoucím technického úseku zvolí vedoucího nabídky a ten následně svolá první poradou. Na této poradě je vedoucím nabídky představen předmět nabídky a informuje o detailech v zadávací dokumentaci. Je určena zodpovědnost jednotlivých osob týmu. Vybraný objekt je **dvoupodlažní výrobní hala v Jihlavě**.

V našem případě dokumentace pro zpracování nabídky obsahuje:

- Zadávací dokumentaci
- SOD
- Krycí list nabídky
- Výkaz výměr
- Výkresová dokumentace, včetně tabulek PSV, skladby
- Zásady organizace výstavby

- Průvodní zpráva, souhrnná technická zpráva, technická zpráva

Všechny úvodní informace a zodpovědnosti jsou zaznamenány v písemném zápisu z porady. Tato porada se konala 23. 11. 2012. Důležité informace ze zadávací dokumentace:

- Informace o investorovi, kontaktní osoba zadavatele pro dodatečné informace;
- Předpokládaná hodnota zakázky 37 mil. bez DPH;
- Prohlídka místa plnění 28. 11. 2012;
- Termín zahájení výstavby březen 2013;
- Požadavky kvalifikačních předpokladů (profesní, ekonomické a technické);
- Obsah a způsob zpracování nabídky;
- Jediným hodnotícím kritériem je **nabídková cena**;
- Lhůta pro odevzdání nabídek nejpozději do 21. 12. 2012 do 14 hod.

Ze zápisu ze vstupní porady vyplývá zodpovědnost za zpracování jednotlivých částí nabídky:

Manažer zákazníka-Tůmová

Vedoucí nabídky-Kučera

Kvalifikační část a formální část nabídky-Lhotáková

Čestná prohlášení-textová část-Pavlišťáková

Návrh smlouvy o dílo-Hřebíčková

Harmonogram-Kučera

Subdodavatelský systém-Kučera

POV-Kučera + konzultace Tůmová

Oceněný výkaz výměr-jednotliví členové týmu, části nabídky viz Nt data/ Technický odbor/ nabídky/ nabídky 2012, například:

			Zodpovídá
F1 SO		F1.01 Výrobní hala	
samost.VV	73	Ústřední vytápění	Hlatký
	764	Konstrukce klempířské	Neckář
	766	Konstrukce truhlářské	Kráčmarová
	767	Konstrukce zámečnické	Vochyán + dveře Kráčmarová
	768	Ocelové konstrukce	Vochyán
	769	Zavěšené fasádní pláště, montované stěny	Vochyán
	770	Podhledy a příčky montované	Kráčmarová
	771	Podlahy z dlaždic keramických	Ďásková
	772	Kamenné dlažby	Ďásková

Tabulka 3.5 - 1 - Rozdělení cenové části [interní zdroj firmy]

Vstupní porady u soukromé zakázky jsou vedeny stejným způsobem. Z vlastní zkušenosti vím, že někteří investoři šetří finanční prostředky i za zpracování dokumentace pro stavební povolení a tudíž celkové zpracování nabídky je náročnější. Může se jednat o dokumentaci provedenou pro fázi územního řízení, pouze studie nebo chybí výkaz zisku a ztrát, tabulky prvků, výkresy detailů. Stavební firma je nucena někdy pro ocenění dopočítávat například pomocí ukazatelů, rozpočtových programů a podílet se na dopracování dokumentace (např. zakázky Florentinum Praha, Piáno České Budějovice, Delfinárium Bechyně...)

3.5.2 Vymezení předmětu nabídky

a) Zhodnocení staveniště

Nová výrobní hala společnosti na výrobu plastových výrobků bude umístěna na pozemcích ve stávajícím areálu, na parcelách 690/1, 691/1 a 691/2, na parcelách se v současnosti nacházejí skladové objekty v nevyhovujícím stavu a bývalý, vyklizený objekt Srážná 68 v havarijním stavu, který bude demolován. Nově navrhovaný objekt kombinuje výrobní prostory a prostory související s přípravou výroby oken, jejich prezentací a prodejem.

b) Urbanistické a architektonické řešení stavby

Plánovaná výstavba do značné míry kopíruje půdorysnou stopu původních objektů, což je dáno jak potřebami investora, tak i reálnými skutečnostmi daného území. Převýšení ve směru sever-jih je více jak 3 m.

Architektonické řešení nového objektu vychází ze základních technických požadavků, které jsou dány logikou toku výroby. Z tohoto pohledu je nutná komunikační vazba mezi stávajícími a novou výrobní halou v jižní části pozemku, kde se předpokládá

i zastřešená manipulační plocha. Vlastní objekt je navržen jako dvoupodlažní, kde na podzemním podlaží se nachází demontážní dílna, obchodní prostory a zázemí personální. Na prvním nadzemním podlaží jsou umístěny výrobní prostory pro výrobu plastových a hliníkových oken, dílna atypických výrobků, prostory technické konstrukce a obchodní prostory. Vstup do obchodních prostor je řešen z ul. Srážné, kde jsou umístěna i parkoviště. Přes tento prostor je umožněn vstup a vjezd do sousedního RD.

c) Architektonické a stavebně technické řešení

Budova je navržena jako dvoupodlažní (1.PP+1.NP). Celkové řešení je připraveno s ohledem na výškový rozdíl terénu tak, aby byl možný přístup do druhého podlaží z úrovně stávajícího dvora a byla tak zaručena technologická provázanost se stávajícími výrobními objekty. Objekt se skládá z vyšší výrobní haly s fasádou ze sendvičového plechového panelu o půdorysných rozměrech 21,85 a 28,8 x dl. 39,2 m, výška atiky +7,80 m a z nižší obchodní části s fasádou z vláknocementových fasádních desek ve tvaru "L" o půdorysných rozměrech 27,55m x 6,75m + 23,25m x 5,7m, výška atiky +4,55 m. Světla výška 1.PP je 2,98 m, světla výška 1.NP v obchodní části 3,00 m, výrobní hala má světlu výšku 5,8 m pod vazníky, světla výška haly po střešní konstrukci je 7,0 m.

Nosná konstrukce objektu je železobetonový skelet, modulový systém. Strop mezi 1.PP a 1.NP je navržen jako monolitická železobetonová deska o tloušťce 350 mm s nosností min. 10kN/m². Založení objektu bude provedeno kombinovaným způsobem na základových patkách a pilotách – dle výsledků geologického průzkumu. Střešní konstrukce u výrobních hal je tvořena železobetonovými prefabrikovanými vazníky pultového tvaru a trapézovým plechem s vnitřními svody dešťových vod. Střešní konstrukce nad obchodními částmi je ŽB monolitická.

Spojovací most do stávajícího výrobního objektu bude mít ocelovou nosnou konstrukci, rozpětí cca 9,5 m. Konstrukce bude oplášťena fasádním proskleným pláštěm, ocelová konstrukce bude izolována minerální vlnou a oplášťena provětrávanou fasádou z cementovláknitých desek. Přístup veřejnosti v obchodní části uvažován do místnosti prezentace výrobků v 1. PP do kancelářských prostor v 1. NP. [8]

Stavební objekty

F1.01 Výrobní hala

F1.02 Demolice

Inženýrské objekty

F2.01 Komunikace a chodníky

F2.02 Kanalizace

F2.03 Přípojka vodovodu

F2.04 Plynovod a přípojka plynovodu

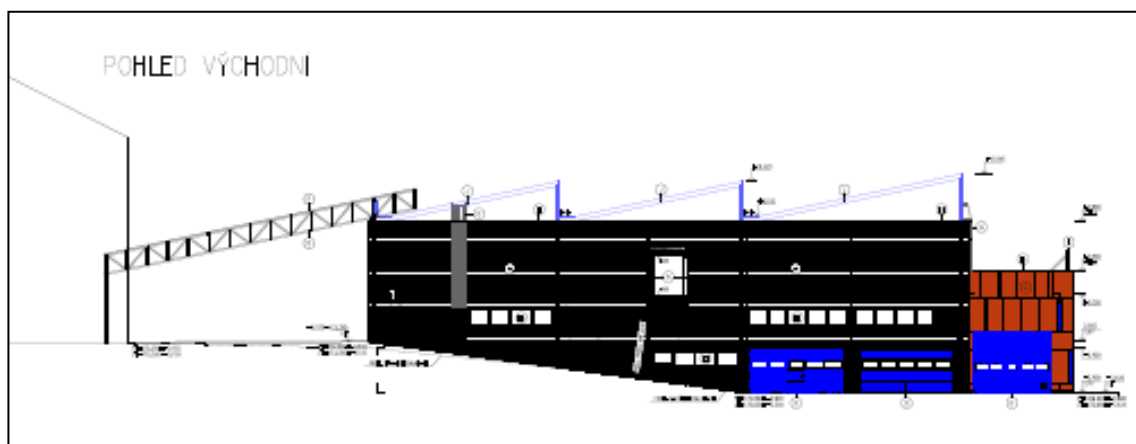
F2.05 Přípojka NN

F2.06 Sadové úpravy

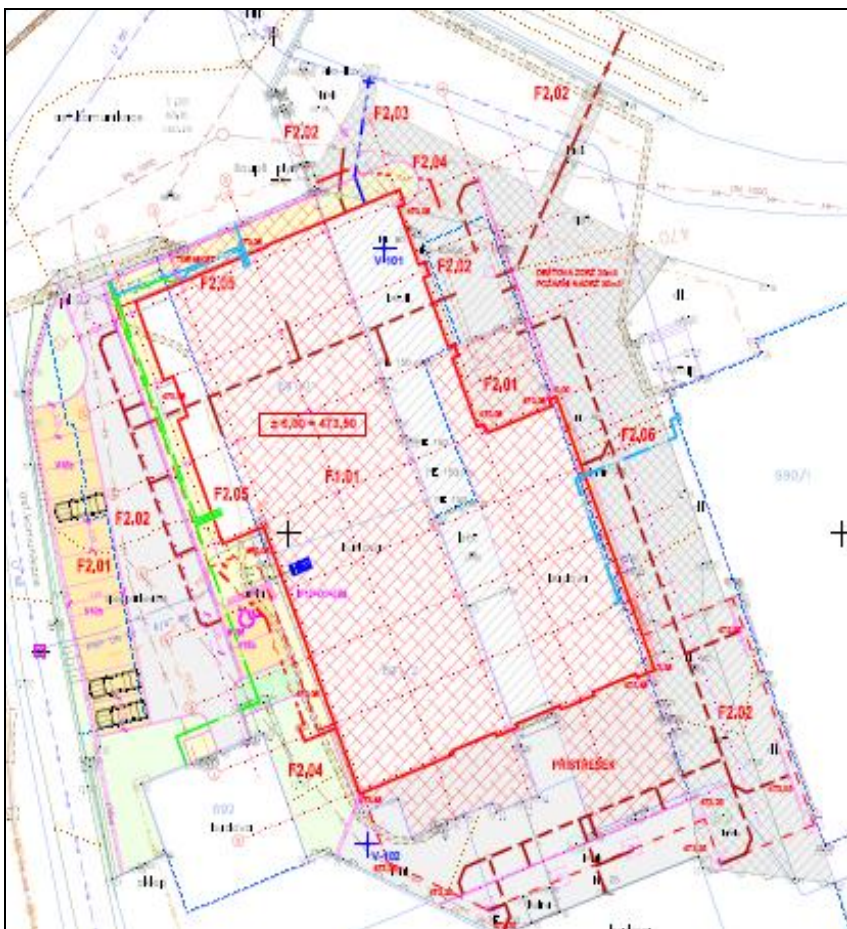
F2.07 Oplocení

Provozní soubory

F3.01 Kompresorovna stlačeného vzduchu



Obrázek 3.5.2 - 1 - Pohled východní [interní zdroj firmy]



Obrázek 3.5.2 - 3 - Situace [interní zdroj firmy]

3.6 Práce na nabídce

Průběžně je práce na nabídce kontrolována podle předem dohodnutých termínů dohodnutých na vstupní poradě:

prohlídka staveniště 5. 12. 2012 Kučera – nutno potvrdit termín;

koordinační porada 7. 12. 2012;

nabídky subdodavatelů 14. 12. 2012;

cenová rada nabídky 18. 12. 2012 v 9:00;

kompletace nabídky 19. 11. 2012, termín odevzdání 21. 12. 2012 do 14 hodin.

3.6.1 Smlouva o dílo

Vzhledem k tomu, že se jedná o veřejnou zakázku, není možné smlouvu měnit, ale pouze připomínkovat zaměstnancem právního oddělení interně. Je nutné alespoň zjistit možná nebezpečí a vyvarovat se jim. Právní zaměstnanec firmy upozorní na rizikové body smlouvy, které mohou znamenat rizika při realizaci zakázky.

Smlouva obsahuje tyto náležitosti: identifikační údaje o objednateli, zhotoviteli, předmět plnění, doba plnění (v tomto případě max. 40 týdnů), cena díla, **platební podmínky** (fakturováno ve dvou fakturách, 30 % z ceny po provedení hrubé stavby bez vad a nedodělků, 70 % z ceny po provedení celého díla bez vad a nedodělků), spolupůsobení objednatele a zhotovitele, způsob provedení díla (informace o subdodavatelích), předání a převzetí díla (dle harmonogramu plnění uzlových bodů), **záruční doba** (60 měsíců), prodlení smluvních stran, odpovědnost za škody, **smluvní pokuty** (nedodržení dokončení uzlových bodů 50 000,-Kč/den, prodlení celého díla 0,5% z ceny díla, odstraňování vad a nedodělků 5 000,-Kč/den), odstoupení od smlouvy, závěrečná ujednání a podpisy obou stran.

Při privátních zakázkách je již možné o smlouvě jednat s investorem a navrhnout možné úpravy popřípadě navrhnout svoji verzi smlouvy.

3.6.2 Jistota a bankovní garance

V této zakázce není požadována soutěžní jistota ani žádná bankovní garance. Není výjimkou, že firma poskytuje např. 200 tisíc za soutěžní jistotu a 500 tisíc bankovní garanci soutěžní či realizační. V těchto případech je třeba požádat o spolupráci ekonomické oddělení. Toto oddělení následně přes banky vyřídí včasné převedení jistoty nebo garance na účty zadavatelů (investorů).

3.6.3 Kvalifikace

U zakázky na výrobní halu jsou požadovány základní a profesní kvalifikační předpoklady:

- Podepsané prohlášení uchazeče o splnění kvalifikačních kritérií
- Kopie výpisu z obchodního rejstříku
- Kopie dokladu o oprávnění k podnikání

Ekonomické předpoklady:

- Čestné prohlášení uchazeče o jeho finanční a ekonomické způsobilosti

Technické předpoklady:

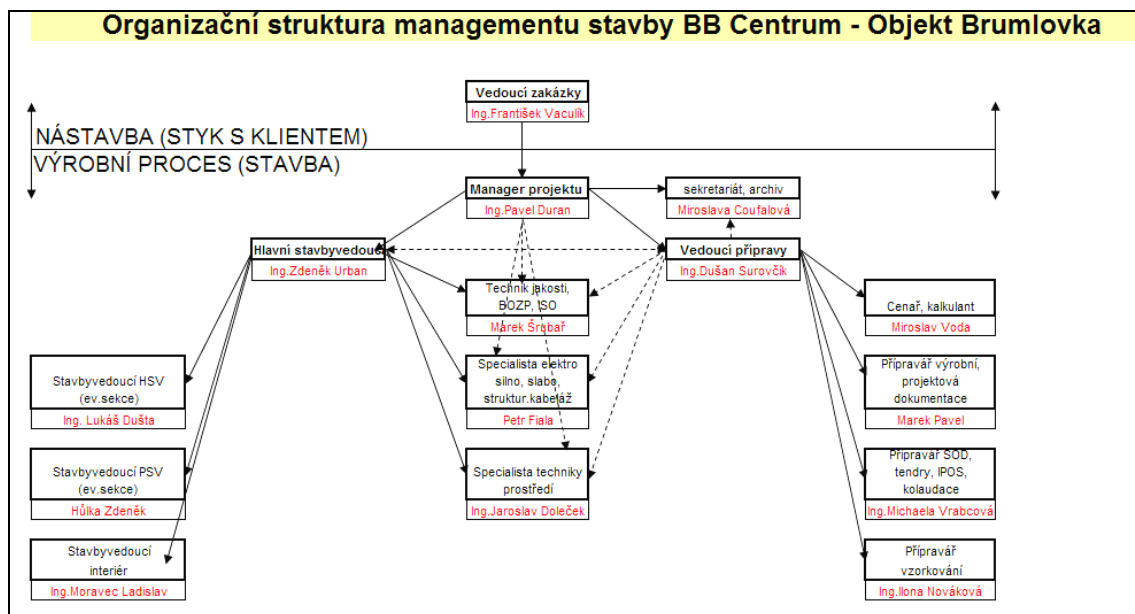
- Seznam nejvýznamnějších ukončených zakázek za poslední 3 roky, jejich předmět plnění obdobného charakteru, finanční hodnota min. 18 miliónů.
- Osvědčení o vzdělání a odborné kvalifikaci stavbyvedoucího, který musí být vysokoškolského vzdělání a 5 let praxe nebo středoškolského vzdělání a 8 let praxe. Dále doložení odborné způsobilosti hlavního mistra, jenž musí mít středoškolské vzdělání stavebního směru s praxí.

Základní a ekonomické předpoklady se neliší. Profesní a technické předpoklady jsou rozlišné. Pokud firma není schopna tuto kvalifikaci splnit svými referencemi, je nutné vyřešit pomocí externích spolupracujících firem, popřípadě zpracování celé nabídky ve sdružení více firem. V některých případech se nabízí otázka, zda kvalifikace není šitá na míru konkrétní firmě, ale toto je pouhá spekulace? Záleží na konkurenci, zda na toto výběrové řízení bude podána námitka.

Uvedme si některé další příklady kvalifikací například na jiné veřejné zakázce, bylo třeba doložit mimo jiné:

- Min. 3 x stavby komplexní rekonstrukcí nebo oprav objektů bytových staveb v hodnotě 100 miliónů bez DPH/stavba z toho min. 1 x na nemovité kulturní památce prováděné bez přerušení provozu
- Min. 3 x stavba zahrnující garáže min. o pěti výškových podzemních podlažích
- Hlavní stavbyvedoucí musí být vysokoškolák s autorizací pozemní stavitelství, 2 x stavby komplexní rekonstrukcí nebo oprav objektů bytových staveb v hodnotě 100 miliónů bez DPH/stavba z toho min. 1 x na nemovité kulturní památce prováděné bez přerušení provozu a min. 1 x stavba zahrnující garáže min. o pěti výškových podzemních podlažích

U soukromých zakázek kromě kvalifikačních předpokladů investor občas požaduje přiložit organizační schéma řízení akce. Seznam vedoucích pracovníků stavby, kteří budou pověřeni realizací díla, bude obsahovat u každého pracovníka jméno a příjmení, pozice pracovníka ve společnosti, kvalifikaci, zařazení nebo funkci pracovníka v rámci projektu. Pro názornost příkládám pouze vzor dokumentu.



Obrázek 3.6.3 - 1 - Organizační struktura managementu [interní zdroj firmy]

3.6.4 Seznam subdodavatelů

V naší zakázce je nutné v rámci nabídky přiložit seznam subdodavatelů. Jedná se o seznam prací, které si naše firma nebude provádět sama, ale vybraný subdodavatel. V zakázce může být přiložený vzorový formulář, ale ve zmíněné zakázce není přiložen a proto mohou jednotlivé položky seznamu vypadat například takto:

Subdodavatelský systém veřejné zakázky na stavební práce

Název společnosti, právní forma a přesná adresa, druh subdodávky:

Libor Kourek

Purkyňova 4411/15, 586 01 Jihlava elektroinstalace

IČ: 124 31 753 4,81...% 304 280tis. Kč

Název společnosti, právní forma a přesná adresa: druh subdodávky:

Jaroslav Anděl

Růžová 951, 675 31 Jemnice zámečnické konstrukce

IČ: 152 06 084 8,97...% 567 628,5tis. Kč

Investor si často připojuje zároveň právo vědět a případně rozhodovat o změně subdodavatele uvedeného v původním seznamu.

I v soukromých zakázkách si často investor vyžádá seznam subdodavatelů. Bohužel někdy použije k tomu, aby si jednotlivé subdodavatele oslovil sám. Následně upustí od zadání zakázky přes generálního dodavatele.

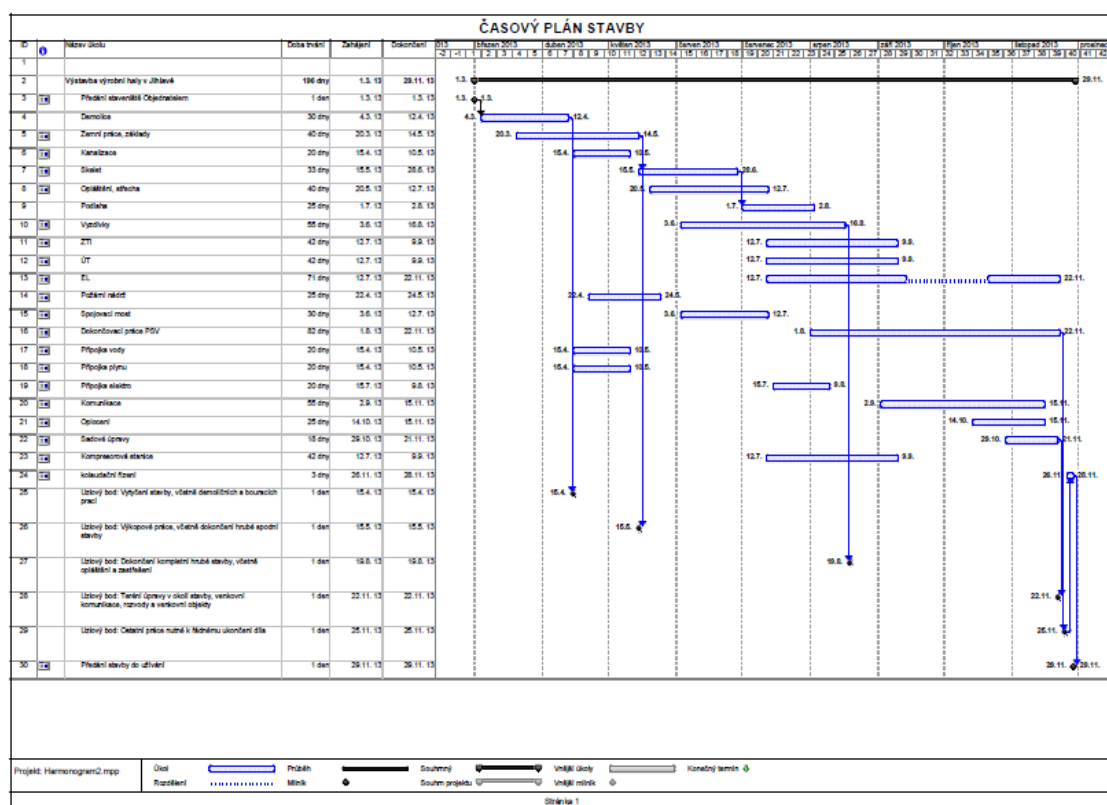
3.6.5 Harmonogram

Vedoucí nabídky spolupracuje s projektovým manažerem na časovém sledu jednotlivých stavebních činností. Následně je zpracováno v požadovaném počítačovém programu MS Project, CONTEC. Časový plán slouží jako podklad pro výpočet vedlejších rozpočtových nákladů a také k přípravě finančního plánu.

ČASOVÝ PLÁN VÝSTAVBY VÝROBNÍ HALY V JIHLAVĚ												
2013	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12		
demolice												
základy z.práce												
kanalizace												
skelet												
oplaštění střecha												
podlaha												
vyzdívky												
ZTi												
ÚT												
EL												
pod.nádrž												
spojovací most												
dokončovací práce PSV												
přípojka vody												
přeložka plynu												
přípojka elektro												
komunikace												
oplocení												
sadové úpravy												
tlak.vzduch												

Tabulka 3.6.5 - 1 - Časový plán výstavby [vlastní, podklady interní zdroj firmy]

Časový plán zakázky zpracovaný v programu Project musí obsahovat zejména požadované uzlové body zakázky. V naší nabídce nejsou požadovány vazby prací, ani kritická cesta zakázky.



Obrázek 3.6.5 - 1 - Časový plán výstavby Project [interní zdroj firmy]

Poslední dobou se objevují veřejné zakázky, kdy se hodnotí jak nejnížší cena, tak zpracování časoprostorových grafů, harmonogramů, soupisy vazeb síťových grafů...v CONTECU. Na první pohled to vypadá jako lepší řešení hodnocení nabídek, ale hodnocení je však opět pouze subjektivním názorem skupinky hodnotitelů.

Navíc to pro firmy, které se do výběrového řízení přihlásí, obnáší další nemalé finanční náklady na zpracování nabídky.

3.6.6 práce na ceně

Tyto informace si každá stavební společnost pečlivě střeží. Také naše firma nechce zveřejňovat určité údaje.

Většina členů týmu se věnuje práci na cenové nabídce. Cenová nabídka je souhrn veškerých nákladů, které při realizaci stavby mohou nastat a připočítaný zisk v procentech z nabídkové ceny. Součet nákladů za dodávku, montáž, vedlejších rozpočtových nákladů a ostatní nákladů.

Součástí veřejné zakázky by měl být vypracovaný položkový rozpočet. V tomto případě se jedná o tyto rozpočty:

F1 01 Výrobní hala

F1 02 Demolice

F2 Venkovní objekty

F3 Kompresorovna

Vedoucí nabídky vytvoří na rozpočty nákladový plán a všichni členové týmu tam postupně doplňují jednotlivé ceny všech položek a zároveň kontroluje výkaz výměr s projektovou dokumentací. Všechny nesrovnalosti lze řešit přes oficiální dotazy na uvedenou osobu zadavatele nebo investora. Tato osoba je povinná na tyto dotazy reagovat dle zákona. Položkové rozpočty obsahují práce HSV, PSV a ostatní práce. Jednotlivé položky obsahuje množství uvedené v měrné jednotce krát jednotková cena rovná se cena celková za položku.

Položkový rozpočet							koef na OC	
Název stavby:		Výrobní hala Jihlava			ODBYTOVÁ CENA		1,0000	
Název SO:		F1.01 Výrobní hala						
Datum zpracování :		21.11.2012						
Poř.	Číslo	Název položky	Měrná jednotka	Množství	C E N A			
					dodávky		montáže	
					jednotková	celkem	jednotková	celkem
1	2	3	4	7	8	9	10	
1		Zemní práce						
1	122 20-1103	Odkopávky a prokopávky nezapažené v homině tř. 3 objem do 5000 m3	m3	510,300			35,00	17 860,50
2	122 30-1103	Odkopávky a prokopávky nezapažené v homině tř. 4 objem do 5000 m3	m3	340,200			35,00	11 907,00
3	122 40-1103	Odkopávky a prokopávky nezapažené v homině tř. 5 objem do 5000 m3	m3	340,200			100,00	34 020,00
4	128 50-1101	Dolamování na dně odkopávek a prokopávek v homině tř. 6	m3	510,300			525,74	268 286,00
5	131 20-1101	Hloubení jam nezapažených v homině tř. 3 objemu do 100 m3	m3	15,000			85,00	1 275,00
6	132 20-1101	Hloubení rýh š do 600 mm v homině tř. 3 objemu do 100 m3	m3	39,090			190,00	7 427,10
7	132 30-1101	Hloubení rýh š do 600 mm v homině tř. 4 objemu do 100 m3	m3	13,030			190,00	2 475,70
8	132 40-1101	Hloubení rýh š do 600 mm v homině tř. 5 bez použití tŕavin	m3	6,515			250,00	1 628,75
9	132 50-1101	Hloubení rýh š do 600 mm v homině tř. 6 bez použití tŕavin	m3	6,515			550,00	3 583,25
10	132 20-1202	Hloubení rýh š do 2000 mm v homině tř. 3 objemu do 1000 m3	m3	78,619			190,00	14 937,61
11	132 30-1202	Hloubení rýh š do 2000 mm v homině tř. 4 objemu do 1000 m3	m3	26,206			190,00	4 979,14

Tabulka 3.6.6 - 1 - Položkový rozpočet [interní zdroj firmy]

Vedoucí nabídky společně s manažerem projektu konzultuje vedlejší rozpočtové náklady a ostatní náklady. Jsou počítány zejména na základě zkušeností z předešlých staveb, popřípadě formou jednoduchých propočtů nebo procentuelně z předpokládané ceny.

Vedlejší rozpočtové náklady jsou zejména v tomto projektu:

- zařízení staveniště – buňkoviště, mobilní WC, stavební komunikace, oplocení staveniště, plechové sklady, přípojka splaškové kanalizace, přípojka elektroinstalací a vody, čištění komunikací, odpady ze stavby, BOZP, informační tabule, reklama firmy;
- stavební mechanizace – lešení, stavební výtah a jiná mechanizace, autojeřáb není součástí VRN (řešeno subdodávkou);
- management stavby – náklady na management;
- finanční náklady – pojištění;
- projektová dokumentace – dokumentace skutečného provedení.

Z ostatních nákladů jsou v tomto projektu zahrnuty náklady na reklamace a rizika. Na závěrečné poradě dojde ke konečnému stanovení ceny celého díla včetně zisku. Celková cena zakázky byla stanovena na 41 250 352,-Kč z čehož vedlejší náklady činí 2 026 810,-Kč a ostatní náklady 228 400,-Kč.

Neveřejné zakázky jsou většinou vedeny na několik kol, během nichž dochází k vývoji ceny a také osobním schůzkám s investorem. Dochází ke konfrontaci ceny, smluv, návrhu alternativních řešení. Záleží zejména na marketingových vztazích, prezentaci firmy a dobrém jménu firmy a ceně díla. Pro představu uvádím vývoj ceny nejmenované zakázky v Českých Budějovicích, kde firma nakonec skončila ve finále poražena.

19. 11. 2012 – cena 281 735 438,-Kč

15. 10. 2012 – cena 284 205 590,-Kč

14. 06. 2013 – cena 247 018 750,-Kč

05. 08. 2013 – cena 246 528 462,-Kč

26. 08. 2013 – cena 245 162 334,-Kč

04. 10. 2013 – cena 242 564 892,-Kč

Poslední dobou se stává velmi často, že je závěrečná nabídková cena doslova „vyšťavená“ s minimálním ziskem. Investor v závěru tendru oznámí, že zakázka není finančně zajištěna a požaduje spolufinancování dodavatelským úvěrem.

Také projektová dokumentace soukromých zakázek je zpracována v některých případech pouze pro územní řízení, investor nemusí odpovídat na dotazy stavebních firem nebo není vypracovaný výkaz výměr, což znamená další náklady uchazeče.

3.7 Stanovení konečné ceny nabídky

Vzhledem k tomu, že kritériem pro zadání nabídky je právě nejnižší nabídková cena patří tato fáze k nejdůležitějším. Za zpracování kalkulace nákladové ceny a nákladové kalkulace dílčích položek je zodpovědný vedoucí nabídky a členové týmu, kteří zpracovávají dílčí části nabídkové ceny.

Na poslední poradě k zakázce je po konzultaci se všemi členy nabídkového týmu, vedoucího nabídky, vedoucího oddělení a manažerem projektu stanovena závěrečná cena a ostatní náležitosti nabídky jako například časový harmonogram a nástrahy smlouvy. U finančně objemnějších projektů je cena konzultována s vedením firmy. Cena naší nabídky je 41 250 352,-Kč. V nabídce je tato cena uvedena bez DPH. Cena nabídky se po vytištění všech rozpočtů dopsána do smlouvy a krycího listu nabídky.

3.8 Kompletace nabídky

Manažer zákazníka a vedoucí nabídky je odpovědný za kompletní sestavení nabídky, kontrolu úplnosti a správnost nabídky v souladu s požadavky zákazníka a interních pravidel pro zpracování. Pro zjednodušení kontroly nabídky je používán tento formulář. Postupně jsou vkládány jednotlivé části nabídky a na formuláři kontrolovány.

PSJ, a.s. – DIVIZE:		středisko:	
Název zakázky		Evidenční číslo	
Činnost	AN O	NE	Poznámka
Kontrola formální správnosti a úplnosti nabídky – soulad se zadáním zákazníka			
Kontrola vstupních podkladů			
Kontrola výkazů výměr			
Kontrola kvalifikační dokumentace			
Přezkoumání SOD			
Kontrola HMG a platební kalendář			
Dodavatelský systém			
Přezkoumání nabídkové ceny			
Bankovní garance – výše, termíny			
Pojištění			
Jiné doklady			
Poznámka: vyplňuje vedoucí nabídky			
Funkce	Jméno	Datum	Podpis
Vedoucí nabídky			
Vedoucí střediska			
Vedoucí obchodu a přípravy divize *			
Ředitel Technického odboru			
Garant nabídky (MZ)			

Obrázek 3.8 - 1 - Formulář [interní zdroj firmy]

Nabídka je zpracovávána a odevzdávána v souladu s požadavky zadavatele, manuálem a pokyny v jednotném vizuálním stylu společnosti. Společnost PSJ a.s. klade velký důraz na vysokou estetickou kvalitu zpracování nabídky.

Obsah nabídky je přesně zadán v zadávací dokumentaci. Zadavatel zde specifikuje požadavky na zpracování nabídky. Uchazeči jsou povinni předložit nabídku v následujícím rozsahu a členění:

- a) Krycí list nabídky
- b) Prokázání kvalifikace
- c) Textová část nabídky
- d) Cenová část nabídky
- e) Termíny plnění
- f) Specifikace požadavků zadavatele

Takto vypadá titulní list nabídky:



„Výrobní hala v Jihlavě“

Obrázek 3.8 - 2 - titulní list [interní zdroj firmy]

Krycí list nabídky – vyplněný formulář (Příloha č. 1) s identifikačními údaji uchazeče, jméno a příjmení kontaktní osoby uchazeče pro jednání v rámci nabídky, razítko a podpis oprávněné osoby (osob) v souladu se způsobem podepisování uvedeným ve výpise z Obchodního rejstříku.

- Musí být uvedena nabídková cena členěna v této struktuře:

Nabídková cena celkem bez DPH

Sazba DPH v % a její výše

Nabídková cena celkem včetně DPH

- Doba plnění realizace v týdnech

Prokázání kvalifikace

U zakázky na výrobní halu jsou požadovány základní a profesní kvalifikační předpoklady:

- Podepsané prohlášení uchazeče o splnění kvalifikačních kritérií
- Kopie výpisu z obchodního rejstříku
- Kopie dokladu o oprávnění k podnikání

Ekonomické předpoklady:

- Čestné prohlášení uchazeče o jeho finanční a ekonomické způsobilosti

Technické předpoklady:

- Seznam nejvýznamnějších ukončených zakázek za poslední 3 roky, jejich předmět plnění obdobného charakteru, finanční hodnota min. 18 miliónů.
- Osvědčení o vzdělání a odborné kvalifikaci stavbyvedoucího, který musí být vysokoškolského vzdělání a 5 let praxe nebo středoškolského vzdělání a 8 let praxe. Dále doložení odborné způsobilosti hlavního mistra, jenž musí mít středoškolské vzdělání stavebního směru s praxí.

Textová část nabídky

- Prohlášení uchazeče, že nabídka je zpracována rozsahu zadávací dokumentace.
- Prohlášení uchazeče, že akceptuje rozsah plnění a na tento rozsah zpracoval nabídku.
- Prohlášení uchazeče, že akceptuje smluvní podmínky zadavatele (smlouvu o dílo).
- Prohlášení uchazeče, že akceptuje zadávací lhůtu stanovenou na 8 měsíců od podání nabídky
- Seznam subdodavatelů, pokud není uchazeč schopen zajistit zakázku v plném rozsahu

Cenová část nabídky

Platný výkaz výměr, který je součástí projektové dokumentace včetně položkového slepého rozpočtu.

- Celková nabídková cena bez DPH v Kč.
- Prohlášení uchazeče, že celková nabídková cena obsahuje veškeré náklady na provedení předmětu díla.
- Cenová část musí být podepsána oprávněným zástupcem uchazeče.

Termíny plnění

Časový plán projektu, který musí vycházet ze zásad organizace výstavy, které jsou součástí Prováděcí projektové dokumentace, který bude obsahovat minimálně termíny naplnění tzv. uzlových bodů.

Toto uspořádání je pro uchazeče závazné a musí být v nabídce dodrženo. Předkládaná nabídka je zabezpečena proti neoprávněné manipulaci pevným nerozebíratelným zapečetěním a stránkami očíslovanými nepřerušenou vzestupnou číselnou řadou. Nabídka musí být zpracována v českém jazyce a vytištěna tak, aby byla dobře čitelná. Nesmí obsahovat opravy a přepisy, které by mohly uvést v omyl. Nabídka byla zpracována dle pokynů zadavatele v listinné podobě 1 x v originále podepsaná statutárním orgánem a 1 x naskenovaná i s podpisy na datovém nosiči v uzavřené obálce označené názvem „Výstavba výrobní haly“ – NEOTVÍRAT, opatřené na uzavření razítkem a podpisem uchazeče.

3.9 Odevzdání nabídky

Zadavatel této zakázky stanovil **lhůtu** pro podání nabídek. Tato lhůta začala dnem následujícím po vyhlášení výběrového řízení v Obchodním věstníku, to znamená od 20.11. a končí ve 14 hod. dne 21. 12. Nabídky doručené po skončení této lhůty nemohou být zadavatelem akceptovány. Nabídky se podávají osobně nebo doporučeně poštou ve lhůtě pro podání nabídek. Osobně podat nebo zaslat na sídlo firmy zadavatele ul. Srážná 72, 586 01 Jihlava, každý pracovní den od 8 – 15 hodin. Za rozhodující je okamžik převzetí zadavatelem. Nabídka firmy byla doručena 21. 12. 2012 v 13:50 hodin.

Nabídka byla zpracována dle pokynů zadavatele v listinné podobě 1 x v originále podepsaná statutárním orgánem a 1 x naskenovaná i s podpisy na datovém nosiči v uzavřené obálce označené názvem „Výstavba výrobní haly“ – NEOTVÍRAT, opatřené na uzavření razítkem a podpisem uchazeče.

Otvírání obálek probíhá v 14:05 za účasti hodnotící komise jmenované zadavatelem a maximálně 1 zástupce každého uchazeče. Při účasti šesti firem je nabídková cena firmy PSJ, a.s. vyhodnocena jako nejnižší, ale na oficiální výsledky je třeba počkat až po přezkoumání všech formálních požadavků komisí.

U soukromých investorů nebývá tato část tak striktní a nemusí probíhat dle zákona o veřejných zakázkách. Někdy jsou nabídky zasílány například pouze elektronicky nebo nabídka je odevzdána a spojena s osobním jednáním.

3.10 Oficiální výsledky výběrového řízení

Hodnocení nabídek je provedeno členy hodnotící komise jmenované zadavatelem. Komise přezkoumá v neveřejném řízení každou nabídku po formální stránce z hlediska úplnosti. Je třeba si dát pozor například na vyplnění všech položek rozpočtu, žádná položka nesmí být nulová, kvalifikační požadavky,... Nabídky, které nebyly vyřazeny z formálního hlediska, budou hodnoceny dle jediného hodnotícího kritéria, celková nabídková cena bez DPH. Komise o hodnocení nabídek napíše zprávu, která bude písemná, opatřena datem a podepsána všemi členy komise. Zadavatel tuto zprávu zaslal všem uchazečům, pokud nebyli z tohoto řízení vyloučeni.

Výsledky výběrového řízení:

Firma:

1. PSJ, a.s. - nabídková cena 41 250 352,-Kč
2. Podzimek a synové s.r.o. - nabídková cena 42 012 300,-Kč
3. Vlastimil Zelený - nabídková cena 42 935 800,-Kč
4. PKS stavby a.s. - nabídková cena 44 866 201,-Kč
5. Terni, s.r.o. - nabídková cena 48 298 455,- Kč
6. Syner, s.r.o. - odevzdáno s formální chybou

Firma do patnácti dnů podepsala smlouvu o dílo, ale začátek realizace se ve skutečnosti posunul na srpen tohoto roku, vzhledem k dotacím z OPERAČNÍHO PROGRAMU PODNIKÁNÍ A INOVACE. Opět je vše zaznamenáno i do informačního systému firmy RSV a nabídka je převedena do fáze realizace.

I tato část nabídky se podstatně liší u soukromého investora. Dle mých zkušeností, tito investoři nezveřejňují ceny konkurence a snaží se o co největší snížení nabídkové ceny. Nejsou stanoveny lhůty pro oficiální vyhlášení výsledků. Mohou být i několik týdnů i měsíců.

3.11 Archivace, předání podkladů do realizace

Archivace všech zpracovaných nabídek firmy probíhá trojím způsobem. Vytisknutá kopie nabídky je uložena v archivu příslušného regionu, kde je nabídka zpracovávána, archivace nabídky uložené na síti a archivace v systému RSV.

Po oficiálním vyhlášení výběrového řízení a případném úspěchu firmy dochází **k předání** všech podkladů nabídkového týmu, týmu realizačnímu. Jedná se o celou cenovou nabídku, seznamy všech poptaných subdodavatelů a všechny podklady, které ani nemusely být součástí nabídky, ale slouží zejména k výpočtu vedlejších rozpočtových nákladů a zhotovení časového a finančního plánu výstavby. Pro přehlednost zakázky lze vytvořit strukturní plán zakázky (příloha č. 2). Podklady manažerovi stavby do realizace předává vedoucí nabídky. V této práci se jedná o moje zpracování těchto podkladů. Uvádím pouze **některé vybrané dokumenty** na základě vybraného projektu:

- **Sociální zařízení staveniště**

Vzhledem k tomu, že se jedná o staveniště v Jihlavě i firmu, která sídlí v Jihlavě, není řešena doprava, ubytování i strava zaměstnanců. Toto je řešeno individuálně.

Můj předpokládaný počet pracovníků na stavbě a nároky na vytvoření sociálních podmínek:

THP pracovníci 2

Dělnické profese 20

Nároky na šatny $22 \times 1,25 = 27,5 \text{ m}^2$

Nároky na umývárny-sprchy 2 ks

Umyvadla 3 ks

Toalety- 2 ks TOI TOI

pro sociální zázemí, šatny, kanceláře stavby a zasedací místnost jsou navrženy stavební buňky. Buňky budou osazeny v prostoru vymezeném při ulici Srážná a budou tvořeny: 2 ks šaten, 1 ks kanceláří, 1 ks sanitární buňka.

Buňkoviště					
			9		
Pronájem buněk	množství	sazba	dobu		celkem
Kanceláře	1	1 600	9		14 400
zasedačka					
kuchyňka					
sociální buňka	1	3 000	9		27 000
ostatní					
Šatny	2	1 600	9		28 800
počet buněk	4				
Doprava	4	5 000			20 000
Montáž a demontáž	4	2 000			8 000
Kompletace	4	2 000			8 000
Zpevněné plochy	90	100			9 000
Venkovní schodiště					
CELKEM buňky					115 200
Mobilní WC	2	3 000	9		54 000
Celkem vše					169 200

Tabulka 3.11 - 1 - Výpočet nákladů na buňkoviště [vlastní]

- **Návrh skladovacích ploch, odpady**

Na staveništi bude umístěn 1 kontajner na stavební suť (pouze po dobu demolice, řešeno subdodavatelem), konstrukce s velkoobjemovými pytli pro tříděný odpad a 2 plechové sklady.

Sklady				
	množství	Kč/m.j.	dobu v měsících	Kč celkem
kontajner na suť	1		1	řešeno subdodavatelem v rámci bouracích prací
kce. na tříděný odpad	1	500	9	4500
plechový sklad	2	1000	9	18 000
doprava	3	500		1 500
montáž	2	800		1 600
				25 600

Tabulka 3.11 - 2 - Výpočet nákladů na sklady [vlastní]

- **Návrh na dimenzování přípojky vody a výpočet nákladů na vodu**

V prostoru výstavby se nacházejí inženýrské sítě v majetku investora. Zařízení staveniště bude možno napojit na stávající sítě v areálu investora vodovod a kanalizaci v areálu firmy. Vzhledem k tomu, že neexistuje geodetické zaměření vedení sítí, je nutné polohu všech sítí ověřit před zahájením stavby - povinnost dodavatele stavby. Voda na staveništi bude sloužit jako voda provozní zejména záměsová k omítacím a potěrovým strojům a bubnovým míchačkám, pro mytí vozidel, strojů a nářadí a k ošetřování železobetonových konstrukcí. Voda pro potřeby buňkoviště je distribuována do umývárny umístěné v jedné ze stavebních buněk.

Výpočet max. potřeby vody pro zařízení staveniště					
stavební část					
činnost	měrná jednotka	množství	množství	stř.norma	potřebné množství
	m.j.	m.j. celkem	m.j./den	litry/m.j.	litry/den
ošetřování betonových konst	m ³	895	14	120	1680
zdivo výplňové a příčky	m ²	966	43	200	8600
výroba malty na vnitřní omítky	m ³	81,4	2,2	200	440
výroba anhydritových potěrů	m ³	62	3,1	200	620
mytí vozidel	ks	60	10	1000	10000
mezisoučet					21340
pro sociální a hygienické potřeby					
činnost	předpokládaný počet			stř.norma	potřebné množství
	pracovníků			/prac/den	litry/den
sprchy a umývárna	20			45	900
mezisoučet					900
voda pro technologické účely					
mezisoučet					0

Tabulka 3.11 - 3 - Výpočet max. potřeby vody [vlastní]

Výpočet vteřinové potřeby vody:

$$Q_n = (\sum P_n \cdot k_n) / (t \cdot 3600)$$

Q_n vteřinová spotřeba vody

P_n spotřeba vody – litrů na den, směnu, (určená z tabulek)

k_n koeficient nerovnoměrnosti pro danou spotřebu (určená z tabulek)
 t doba odběru vody (jedno – směnný provoz 8 – 10 hod, 2 směnný 16 hod)

D pro požární účely - minimální vydatnost hydrantu 3,3 l/sec dle ČSN 736622
(Pokud je vypočtená hodnota menší než D (požární bezpečnost), bereme D)

$$Q_n = 1,5 \cdot A + 2,7 \cdot B + C / 8 \cdot 3600$$

$$Q_n = 1,5 \cdot 21340 + 2,7 \cdot 900 + 0 / 28800$$

$$Q_n = 1,195 \text{ l/sec (Maximální potřeba vody pro provoz.)} < D$$

Dle výše uvedeného musí přípojně místo umožnit vteřinovou spotřebu vody ve výkonu 3,3 l/sec.

Náklady na spotřebu vody - vodné a stočné			vodné Kč/m3	stočné Kč/m3
			42,32	28,8
stavební část				
činnost	měrná jednotka	množství	stř.norma	potřebné množství
	m.j.	m.j. celkem	litry/m.j.	litry celkem
ošetřování betonových konstrukcí	m ³	895	120	107400
zdivo výplňové a příčky	m ²	966	200	193200
výroba malty na vnitřní omítky	m ³	81,4	200	16280
výroba anhydritových potěrů	m ³	62	200	12400
mytí vozidel	ks	60	1000	60000
Celkem litrů za stavbu				389 280
Celkem Kč (vodné)				16 474
pro sociální a hygienické potřeby				
činnost	předpokládaný počet		stř.norma	potřebné množství
	pracovníků		l/prac/den	litry/den
sprchy a umývárna	20		45	900
Celkem litrů za stavbu (196 pracovních dnů)				176 400
Celkem Kč (vodné i stočné)				12 546

Tabulka 3.11 - 4 - Náklady na spotřebu vody [vlastní]

- Návrh na dimenzování přípojky elektrické energie**

Elektrikou energii je možno dočasně napojit přípojně místo v areálu firmy. Na toto přípojně místo NN bude připojen hlavní staveništní rozvaděč s měřicí soustavou dodavatele stavby. Z hlavního rozvaděče s podružným měřidlem bude proveden rozvod

energie po staveništi na další hlavní rozvaděče. Z podružných rozvaděčů budou připojeny jednotlivé spotřebiče. Včetně sociální části zařízení staveniště. Rozvod bude proveden vhodně zavěšenými kabely.

Určení druhu spotřebičů, jejich množství a příkonů:

Spotřebič	typ	Předepsaný příkon / ks	Příkon reálný [kW]	Počet [ks]	Příkon [kW]
Výtahy:	nosnost 500 kg GEDA 500Z	2,5 kW	2,5	1	2,5
	nosnost 1 000 kg	7,5 kW			0
Stavební míchačky dle objemu:	120 l	2,0 kW	2	2	4
	250 l	5,0 kW			0
	500 l	8,0 kW			0
Svářecí transformátory:	do 150 A	10,0 kW	10	1	10
	do 260 A	17,0 kW			0
	do 350 A	29,0 kW			0
Čerpadla kalová dle výkonu:	300 l/min	2,0 kW			0
	600 l/min	4,0 kW	4	1	4
	1 000 l/min	7,5 kW			0
Dopravníky:		0,7 - 1,8 kW			0
Kompresor pojízdný:		7,5 kW	7,5	1	7,5
Čerpadlo betonové směsi:		6,0 - 30,0 kW			0
Okružní pila:		4,0 kW	4	1	4
Mechanická lopata:		4,2 kW			0
Omítací stroj:		4,0 - 6,2 kW	5	2	10
Vibrátory		0,7 - 2 kW	1,2	2	2,4
Osvětlení - staveništní halogen		50 - 230 W	0,23	4	0,92
Osvětlení - sklady	Plechový příruční sklad - 12m2	3 W/m2	0,036	2	0,072
CELKEM					45,32

Tabulka 3.11 - 5 - Příkony strojů [vlastní]

Spotřebič - buňkoviště	typ / poznámka	Předepsaný příkon / ks	plocha [m2]	Příkon reálný [kW]	Počet [ks]	Příkon [kW]
Osvětlení - šatny	Obytná buňka - 6/3m šířka	6 W/m2	18	0,108	2	0,216
Osvětlení - WC	Mobilní WC /bez osvětlení	6 W/m2	0	0	0	0
Osvětlení - sprchy	Obytná buňka - 6/3m šířka	6 W/m2	18	0,108	1	0,108
Osvětlení - kancelář	Obytná buňka - 6/3m šířka	8 W/m2	18	0,144	1	0,144
Vytápění - přímotop	všechny buňky mimo skladů	500 - 2000 W	0	2	4	8
CELKEM						8,468

Tabulka 3.11 - 6 - Příkony buňkoviště [vlastní]

Stanovení maximálního zdánlivého příkonu:

$$S = (P_{jm} \cdot \beta) / \cos \varphi = P / \cos \varphi$$

P maximální současný činný příkon [kW = kg · m² · s⁻³]

P_{jm} součet jmenovitých příkonů všech spotřebičů [kW]

S maximální, současný zdánlivý příkon [kVA = kg · m² · s⁻³]

β průměrný součinitel náročnosti (elektromotory 0,6 až 0,75; venkovní osvětlení 1; vnitřní osvětlení 0,8)

cos φ průměrný účinník spotřebičů (0,5 - 0,7)

Stanovení maximálního zdánlivého příkonu pro staveniště:

$$S = (45,32 \times 0,82) / 0,6 = \mathbf{61,93kVA}$$

Stanovení maximálního zdánlivého příkonu pro buňkoviště:

$$S = (8,468 \times 0,80) / 0,7 = \mathbf{9,68kVA}$$

Elektroinstalace				
Silnoproud	měrná jednotka	m.j.	j.c. /Kč	celkem /Kč
Přípojka VN	m	0	0	0
Přípojka NN	m	12	800	9 600
Rozvody NN				
- přípojka soc. ZS	m	0	500	0
- rozvaděče	ks	1	4 500	4 500
- vnitřní rozvody	m	35	280	9 800
celkem				23 900
Osvětlení	kpl	1	10	10 000
Celkem				43 500

Tabulka 3.11 - 7 - Přípojky a rozvody [vlastní]

Spotřebič	typ	Příkon reálný [kW]	Počet [ks]	Příkon [kW]	Počet dnů odběru	Hodin odběru/ den	Hodin/ks celkem	kWh celkem	sazba Kč/kWh	Kč celkem
Výtahy:	nosnost 300 kg	2,5	1	2,5	85	3	255	637,5	1,85	1179,375
Stavební míchačky dle objemu:	120 l	2	1	2	20	4	80	160	1,85	296
Svářecí transformátory:	do 150 A	10	1	10	45	2	90	900	1,85	1665
Čerpadla kalová dle výkonu:	600 l/min	4	1	4	30	4	120	480	1,85	888
Kompresor pojízdný:		7,5	1	7,5	7	8	56	420	1,85	777
Okružní pila:		4	2	8	14	3	42	336	1,85	621,6
Omitací stroj:		5	4	20	30	6	180	3600	1,85	6660
Vibrátory		1,2	3	3,6	20	1	20	72	1,85	133,2
Osvětlení - staveništní halogen		0,23	12	2,76	40	4	160	441,6	1,85	816,96
Osvětlení - sklady	Plechový sklad - 12m2	0,036	2	0,072	40	2	80	5,76	1,85	10,656
Ostatní elektro	Ruční nářadí	0,5	10	5	180	6	1080	5400	1,85	9990
CELKEM										33 488

Tabulka 3.11 - 8 - Náklady na elektrickou energii [vlastní]

Spotřebič - buňkoviště	Příkon reálný [kW]	Počet [ks]	Příkon [kW]	Počet dnů odběru	Hodin odběru/den	Hodin/ks celkem	kWh celkem	sazba Kč/kWh	Kč celkem
Osvětlení - šatny	0,108	2	0,216	90	2	180	38,88	2,2	85,536
Osvětlení - sprchy	0,108	1	0,108	90	1	90	9,72	2,2	21,384
Osvětlení - kancelář	0,144	1	0,144	120	8	960	138,24	2,2	304,128
Vytápění - přímotop	2	4	8	90	6	540	4320	2,2	9504
CELKEM									9915,048

Tabulka 3.11 - 9 - Náklady na elektřinu [vlastní]

- Návrh montážních prostředků pro hrubou stavbu**

Vzhledem k menšímu rozsahu stavby není potřeba využití věžového jeřábu. Rozhodující montážní prostředek pro realizaci stavby je mobilní jeřáb LTM 1040-2.1 pro zajištění svislé a vodorovné přepravy stavebních hmot HSV a montáži krčku. Využití autojeřábu je plánováno na dobu tří měsíců, zejména na montáž železobetonového skeletu a přesun hmot pro hrubou výstavbu.

Protože naše firma zadává toto subdodávkou, nejedná se tedy o náklady zařízení staveniště. Vybraný subdodavatel-firma Rieder Beton, spol. s r.o. uvedla celkovou částku rozpočtu na přesuny hmot HSV

Autojeřáb - přesun hmot HSV, kalkulace firmy Rieder Beton, spol. s r.o.			
			Autojeřáb LTM 1040- 2.1
Měsíční najemné , popřípadě odpisy(n	30 000	3	90 000
Doprava na stavbu	1 000	1	1 000
Montáž vč.autojeřábu	30 000	1	30 000
Demontáž vč.autojeřábu	30 000	1	30 000
Odvoz ze staveniště	1 000	1	1 000
jeřábník Po-Pa 200/hod	225	480	108 000
Jeřábník So Ne 250/hod	282	0	0
Jeřábník svátky 360/hod	460		0
Pojištění měsíčně	2 000	3	6 000
Sada základových kotev			
Nájem protiletce.osvětlení 1 ks			
Prodloužení zdvihacího lana			
Výpočet zátěžových sil			
základ			
jeřábová dráha	0	0	0
celkem			266 000

Tabulka 3.11 - 10 - Autojeřáb, subdodávka [vlastní]

- **Popis dimenzování odvodnění staveniště**

Vzhledem k typu zeminy pod objektem lze předpokládat, že se dešťová voda ve stavební jámě bude vsakovat. V případě jejího hromadění bude odčerpávána do přípojky dešťové kanalizace, stávající areálové dešťové kanalizace, pomocí kalového čerpadla.

Kanalizace od zařízení staveniště je řešena pouze v souvislosti s provozem buňkoviště, kde je umístěna buňka sloužící jako umývárna. Tato je napojena na blízkou splaškovou kanalizaci. Přípojka je provedena speciálně pro potřeby výstavby. Je provedena navrtávka do stávající páteře splaškové kanalizace. Na přípoji je osazena revizní prefabrikovaná šachta.

WC jsou řešena pomocí mobilních WC některého z dodavatelů této techniky (ToiToi, Johny servis, apod.).

- **Náklady na kanalizaci pro zařízení staveniště:**

Odkanalizování staveniště				
		m. j. (m)	Kč/m.j.	celkem
Splašková kanalizace				
Přípojky splaškové kanalizace		5	1 200	6 000
Jímka na splašky				
odvoz splašků				
Celkem				6 000
Děšťová kanalizace				
Přípojky kanalizace				
Odvodňovací příkopy a jímky, sedimentační nádrž				
Celkem				
Čerpání podzemní vody				
Jímky, poplatky, energie, čerpadla		1	2 500	2 500
Celkem				2 500
CELKEM				8 500

Tabulka 3.11 - 11 - Kanalizace [vlastní]

Další náklady stavby mohou být na provizorní oplocení, provizorní komunikaci,...

- **Schéma směru postupu prací**

F1.01 Výrobní hala

HV (horizontálně vzestupný směr postupu výstavby):

00 - Zemní práce

01 - Základy

03- Hrubá vrchní stavba

04- Střecha

VV (vertikálně vzestupný směr postupu výstavby):

05- Příčky, otvory, hrubé instalace

VS (vertikálně sestupný směr postupu výstavby):

06- Omítky vnitřní

07- Podlahy, dlažby, obklady

08- Kompletace

09- Fasády

F1.02 Demolice - horizontální směr

Inženýrské objekty

F2.01 Komunikace a chodníky – horizontální směr

F2.02 Kanalizace – horizontální směr

F2.03 Přípojka vodovodu – horizontální směr

F2.04 Plynovod a přípojka plynovodu – horizontální směr

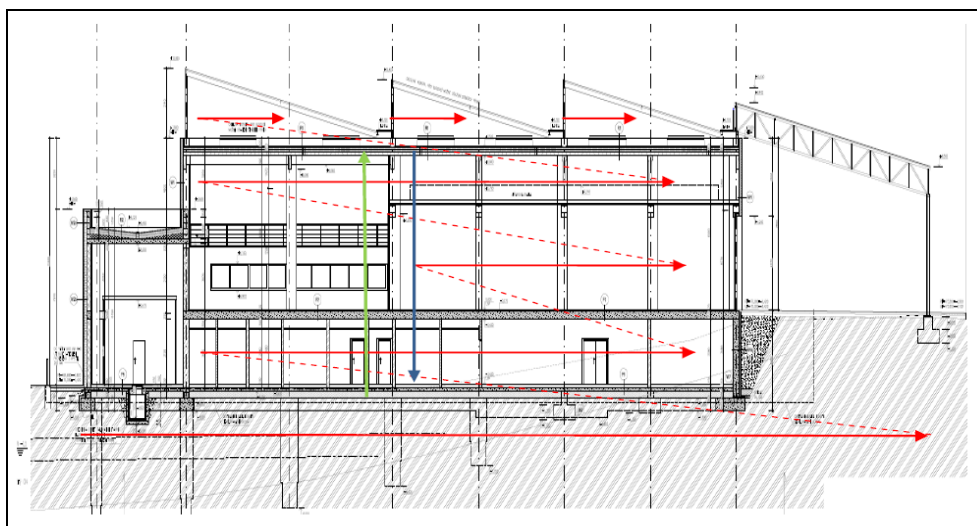
F2.05 Přípojka NN – horizontální směr

F2.06 Sadové úpravy – horizontální směr

F2.07 Oplocení – horizontální směr

Provozní soubory

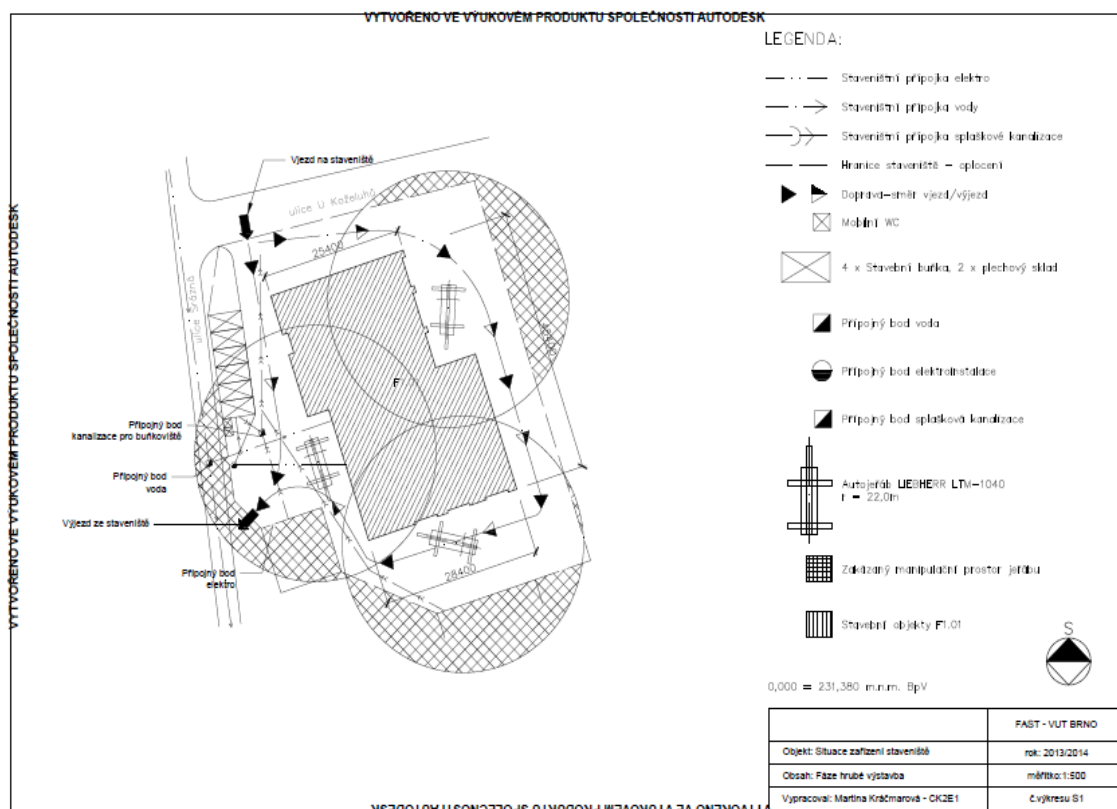
F3.01 Kompresorovna stlačeného vzduchu – horizontální směr



Obrázek 3.11 - 1 - Schéma směru výstavby [vlastní]

- **Zařízení staveniště,**

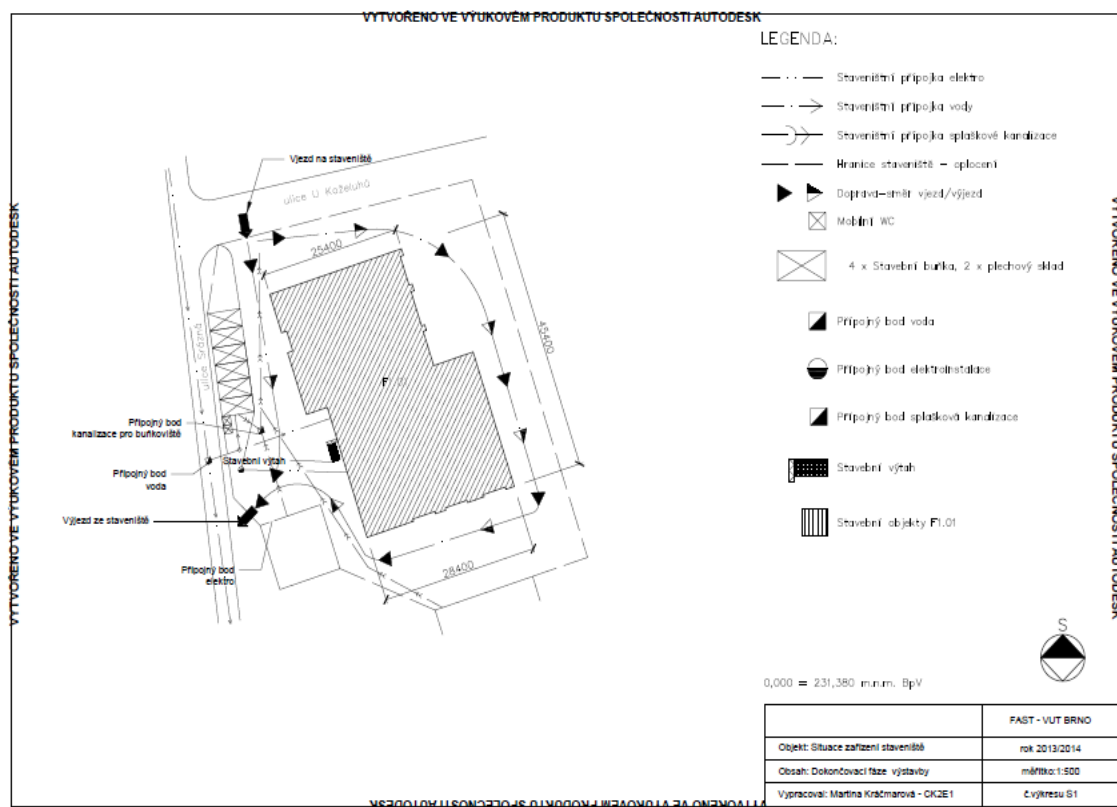
Výkresy zařízení staveniště pro hrubou stavbu a zařízení staveniště pro dokončovací práce slouží jako podklady k organizaci výstavby.



Obrázek 3.11 - 2 - Zařízení staveniště pro hrubou stavbu [vlastní]

Z uvedeného výkresu je zřejmé, že vjez na staveniště je z ulice U koželuhů a výjezd na ulici Srážnou, umístění čtyř stavebních buněk, dvou plechových skladů, dvou mobilních WC. Přípojný bod pro kanalizaci a elektřinu je přímo na pozemku investora, přípojný bod vody je na ulici Srážná. Pro hrubou výstavbu je použit autojeřáb LIEBHERR LTM 1040.

U následujícího výkresu pro dokončovací práce je zobrazeno zejména umístění stavebního výtahu GEDA 500 Z/ZP, který bude osazen v rámci fasádního lešení. Je navržen pouze jeden kus. Tento by měl postačit pro zásobování materiálem převážně řemeslné výroby.



Obrázek 3.11 - 3 - Zařízení staveniště pro dokončovací práce [vlastní]

Je ovšem nutno říci, že téměř vždy není při zpracování nabídky časový prostor a tyto podklady pro stavbu není možno zpracovat. Potom je nutné vycházet z osobních zkušeností projektových manažerů staveb a jednotlivé náklady odhadovat.

3.12 Analýza nabídky a statistika

Ať již je nabídka úspěšná či nikoliv měla by následně docházet k analýze nabídky, zejména v cenové části. Tyto analýzy by měly sloužit k dalšímu zlepšení cenové politiky firmy. Může se jednat například o zpracování karty rozpočtových ukazatelů nebo analýz nabídkových cen odevzdaných ve výběrovém řízení. Cílem je zjištění neúspěchu nebo úspěchu. Popřípadě zjištění jednotlivých položek, které se výrazně od konkurence liší. V případně nižší ceny mohou hrozit určitá rizika, v případě vyšších cen hledání úsporných opatření. Měla by následovat opatření vedoucí zkvalitnění nabídkové činnosti.

Téměř každá stavební společnost si zpracovává rozbor svých cen a vytváří si karty rozpočtových ukazatelů, bohužel nelze vše zveřejnit, proto do své diplomové práce vkládám pouze ukázkou rozboru ceny. Do karty ukazatele jsou zapsány důležité informace popis objektu, schéma objektu, cenová úroveň, rozbor ceny..., obestavěný prostor haly je 12 930 m³, celková podlažní plocha 2 554 m². Výstupem karty objektu je rozdělení cen po jednotlivých oddílech, jejich procentuální vyjádření, vyjádření nákladů na metr čtvereční a metr krychlový. Celková cena přesně neodpovídá nabídkové ceně, protože zde nejsou zahrnuty venkovní objekty jako sadové úpravy, oplocení, přípojky.

	oddíl	cena	% z ceny	na m3/OC
		odbytová	odbytové	Kč
1	zemní práce	782 233	1,97%	60
2	základy	1 500 153	3,78%	116
3	svislé a komp. konstrukce	2 786 916	7,03%	216
4	vodorovné konstrukce	2 581 117	6,51%	200
5	komunikace	38 678	0,10%	3
6	úpravy povrchů	2 488 162	6,27%	192
8	trubní vedení	57 513	0,14%	4
9	ostatní konstrukce a práce	347 425	0,88%	27
99	přesun hmot HSV	807 196	2,03%	62
Celkem HSV		11 389 394	28,71%	881
711	izolace proti vodě	891 865	2,25%	69
712	povlakové krytiny	1 340 254	3,38%	104
713	izolace tepelné	236 274	0,60%	18
714	izolace akustické	54 499	0,14%	4
720	ZTI	683 943	1,72%	53
723	Vnitřní plynovod	78 638	0,20%	6
730	ÚT	824 781	2,08%	64
763	konstrukce dřevostaveb, podhledy	644 551	1,62%	50
764	konstrukce klempířské	272 597	0,69%	21
766	konstrukce truhlářské	242 188	0,61%	19
767	konstrukce zámečnické	9 386 682	23,66%	726
767a	fasády	2 696 992	6,80%	209
771	podlahy z dlaždic a obklady	2 401 348	6,05%	186
772	kamenné dlažby	435 109	1,10%	34
776	podlahy povlakové	2 531	0,01%	0
781	obklady keramické	233 052	0,59%	18
783	nátěry	93 783	0,24%	7
784	malby	182 137	0,46%	14
Celkem PSV		20 701 223	52,19%	1 601
021	silnoproud	2 267 975	5,72%	175
022	slaboproud	1 168 023	2,94%	90
024	vzduchotechnika, chlazení	330 166	0,83%	26
043	ocelové konstrukce	1 739 073	4,38%	134
	protipožární opatření	44 462	0,11%	3
Celkem "M" ceníky		5 549 699	13,99%	429
CELKEM		39 667 125	100,00%	3 068

Tabulka 3.12 - 1 - Ukazatele objektu [vlastní]

Celková cena v kartě ukazatele přesně neodpovídá nabídkové ceně, protože zde nejsou zahrnuty venkovní objekty jako sadové úpravy, oplocení, přípojky.

Výsledné hodnoty 3 110,- Kč/m³ a 15 746,-Kč/m² je zkreslena vysokým standardem některých profesí, povrchů a konstrukcí a vyšší standard má také administrativní část budovy.

Další možností jakým způsobem analyzovat je například porovnání nabídkových cen s konkurencí.

Vyhodnocení nabídky: "Výstavba výrobní haly v Jihlavě"								
pořadí	Název firmy	Nabídnutá cena	Odchylka od průměrné ceny všech nabídek	Odchylka od průměrné ceny všech nabídek	Odchylka od nejnižší ceny nabídky	Odchylka od nejnižší ceny nabídky	Odchylka od předpokládané hodnoty nabídky	Odchylka od předpokládané hodnoty nabídky
		v Kč	kč	v %	kč	v %	kč	v %
0	Předpokládaná hodnota veřejné zakázky	37 000 000,00						
1.	PSJ, a.s.	41 250 352,00	-2 622 269,60	5,98%	0	0	4 250 352,00	11,49%
2.	Podzimek a synové s.r.o.	42 012 300,00	-1 860 321,60	4,24%	761 948,00	1,85%	5 012 300,00	13,55%
3.	Vlastimil Zelený	42 935 800,00	-936 821,60	2,14%	1 685 448,00	4,09%	5 935 800,00	16,04%
4.	PKS stavby a.s.	44 866 201,00	993 579,40	-2,26%	3 615 849,00	8,77%	7 866 201,00	21,26%
5.	Terni, s.r.o.	48 298 455,00	4 425 833,40	-10,09%	7 048 103,00	17,09%	11 298 455,00	30,54%
6.	Syner, s.r.o.	odevzdáno s formální chybou						
	suma	219 363 108,00						
	průměr	43 872 621,60						

Tabulka 3.12 - 2 - Vyhodnocení nabídky [vlastní]

Z tabulky lze vyčíst, že rozptyl cen není velký, odchylka od průměrné ceny je nejvíce 10 %. Odchylka nejnižší ceny PSJ, a.s. a nejdražší firmy Terni je 17%. Všechny odevzdané nabídky byly vyšší než předpokládaná hodnota veřejné zakázky.

Kromě analýz je důležité sledování půlročních a ročních statistik firmy a vyvozování následných opatření.

Celkem PS + export (v mil. Kč)	219,093	218,495	210,466
Podíl VZ PS + export (%)	7,35%	5,82%	4,23%
Průměrný obrát za stavební práce (v mil. Kč)	3 904,869		
Průměrný finanční objem VZ (v mil. Kč)	216,018		

Tabulka 3.12 - 3 - Statistika veřejných zakázek 2009-2011 [vlastní, dle interních zdrojů firmy]



Obrázek 3.12 - 1 - Průměrný podíl veřejných zakázek [vlastní, dle interních zdrojů firmy]

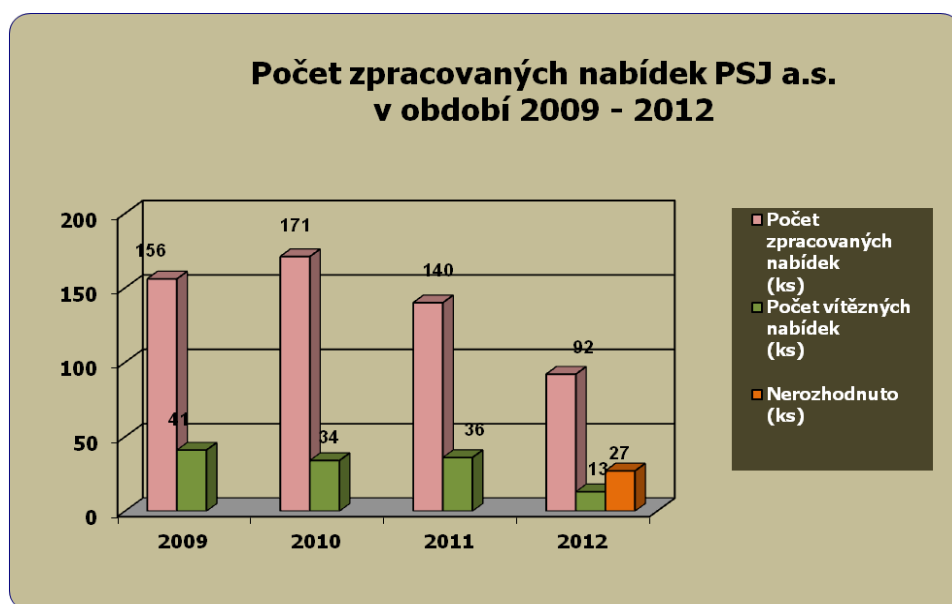


Obrázek 3.12 - 2 - Podíl veřejných zakázek [vlastní, dle interních zdrojů firmy]

Z uvedených tabulek a grafů lze vyčíst podíl veřejných zakázek firmy a pokles podílu realizovaných veřejných zakázek v letech 2009-2011. V roce 2012 dochází k mírnému zlepšení. Vývoj podílu 7,35 % - 5,82 % - 4,23 % - 6,6 %. Veřejné zakázky ve společnosti PSJ,a.s. tvoří v průměru pouze 6 % všech realizovaných zakázek. Snížení podílu veřejných zakázek může vycházet z menší úspěšnosti nabídek a nižšího počtu celkově zpracovávání nabídek veřejných zakázek, zejména v regionu Čechy.

Úspěšnost nabídek v období 2009 - 2012				
	2009	2010	2011	2012
Počet zpracovaných nabídek (ks)	156	171	140	92
Finanční objem zprac. nabídek (mld.Kč)	11,4	14,9	13,3	11,7
Nerozhodnuto (ks)				27
Nerozhodnuto (mld Kč)				4,1
Počet vítězných nabídek (ks)	41	34	36	13
Finanční objem vítězných nabídek (mld.Kč)	2,8	1,4	3,5	1,0
úspěšnost - % z počtu zpracovaných nabídek	26,3%	19,9%	25,7%	14,1%
úspěšnost - % z finančního objemu	24,6%	9,4%	26,3%	8,5%

Tabulka 3.12 - 4 - Statistika úspěšnosti nabídek [vlastní, dle interních zdrojů firmy]



Obrázek 3.12 - 3 - Počet zpracovaných nabídek [vlastní, dle interních zdrojů firmy]

Nejsem schopna zdůvodnit pokles zpracovávání nabídek, neboť u firmy pracuji dva roky, ale předpokládám, že z kapacitních důvodů. Evidentní je však také prudký pokles úspěšnosti v nabídkové činnosti. V letech 2009 a 2011 se úspěšnost pohybovala až nad 25%, v roce 2012 klesla na 14%. Ještě větší propad je ve finančním objemu. Domnívám se, že částečně může být ovlivněno rozhodnutím představenstva firmy, nesnižovat ceny na „dampingové“ nebo také můžeme říci záporné. Jedná se o krátkodobou politiku nebo také politiku firem, které mají velké zisky na jiných zakázkách a některé ceny mohou podhodnotit. Druhým faktorem také může být celkový nedostatek zakázek jak soukromého, tak veřejného sektoru na stavebním trhu.

V roce 2013 bylo zpracováno 33 nabídek na veřejné zakázky, z nichž firma vyhrála pouze 4 zakázky. To znamená úspěšnost vyhraných veřejných zakázek 12,12%. I toto číslo není nijak vysoké. K zvýšení úspěšnosti by měly pomoci i rozborů cen a analýzy a statistika.



Obrázek 3.12 - 4 - Úspěšnost nabídek [vlastní, dle interních zdrojů firmy]

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Sektor stavebnictví, dle různých zveřejněných analýz, bohužel v nejbližších měsících výrazně neporoste. Vrchol stavebního trhu byl zaznamenán v letech 2007 a 2008. Od té doby se hovoří o několik let trvající krizi. „Otázkou je, zda se opravdu jedná o krizi nebo návrat k normálu?“ řekl generální ředitel firmy. Nedostatek stavebních zakázek jak soukromého, tak veřejného sektoru má za následek konkurenční boj firem o nejnižší cenu, která je většinou jediným hodnotícím kritériem. S tím samozřejmě souvisí kvalita stavebních prací. V konečném důsledku to může mít za následek výrazně vyšší náklady na údržbu staveb nebo vyústění ve vícepráce a následné předražení zakázky. [10] Návrhy a doporučení vychází z uvedených poznatků a zejména z praktického poznání.

Tyto náměty směřují zpracovatelům další novely zákona:

1. Zákon o veřejných zakázkách zadavatelům nenařizuje soutěžení výhradně na nejnižší cenu, ale není také dostatečně definováno jak stanovovat jiná **dílní kritéria a zejména hodnocení těchto kritérií**. Zadavatele této možnosti poslední dobou stále častěji využívají např. zpracovávání podkladů v programech Contec, MS Project, ... Na první pohled to vypadá jako vhodnější řešení hodnocení nabídek, ale hodnocení je však opět pouze **subjektivním názorem** skupiny hodnotitelů. Navíc to pro firmy, které se do výběrového řízení přihlásí, obnáší další nemalé finanční náklady na zpracování nabídky.
2. K omezení velmi nízkých nabídkových cen, za které následně uchazeč není schopen zakázku realizovat, by mohlo přispět doplnění definice **„nepřiměřeně nízká nabídková cena.“** Pojem by mohl být blíže specifikován určeným matematickým koeficientem.
3. Otázkou zůstává, zda by například hodnocení cenových nabídek **nejmenší odchylkou od průměrné ceny nabídek**, ještě více veřejné zakázky neprodražilo? V naší nabídce by zvítězila firma Vlastimil Zelený s nabídkovou cenou 42 935 800,-Kč.

Další náměty a doporučení jsou určeny zejména firmě:

1. Ve větší míře **uplatňování dynamického principu řízení podniku**, který spočívá zejména v rychlé reakci firmy. Některé z principů dynamického řízení se firmě daří celkem dobře realizovat:

- Většina realizovaných zakázek splňuje vysokou kvalitu;
- Firma podporuje rozvoj schopností lidských zdrojů;
- Snaha o snižování nejistoty.

Na některých principech by měla firma zapracovat:

- V některých oblastech vážne snaha o **zkracování času** od impulzu trhu;
- Zvyšování schopností a využívání **vnitřních zdrojů**, poměrně značné využívání subdodavatelů;
- **Motivace pracovníků** k vyšším výkonům k co nejlepším a nejlepším výkonům. V nabídkovém oddělení motivace téměř žádná.
- Dynamické řízení vytvořit a udržet v **celé společnosti, nikoliv pouze** v části firmy. [9]

2. **Systém vyhledávání zakázek** je poměrně propracovaný, ale určité rezervy také jsou. Nedostatečně hodnotím zejména provedení jednou až dvakrát týdně, není možné propojení některých informací, podchycení veškerých informací z médií, nemožnost aktualizací. Provedla jsem proto porovnání několika nabízených systému nabízených na stavebním trhu a systému firmy uvedené v příloze č. 2. Jedná se o tyto systémy ON-LINE systém ZISK.eu, PRESSDOT, systém ISTAV, systém PSJ, a.s., Izakázky. Na základě vypracování mohu doporučit firmě nejlépe vyhodnocený systém vyhledávání zakázek. Je tedy na zvážení vedení firmy, zda je v této složité době ochotna uvažovat o investici na zakoupení licencí, který by měl pomoci včasnému vyhledávání potencionálních zakázek na tuzemském trhu, následní rozvíjení vztahů a konkurenceschopnosti.

3. Další doporučení, který mne napadlo při zpracování praktické části diplomové práce je zejména **zlepšení spolupráce projektového manažera na stavbě s vedoucím nabídky**, již při samotné realizaci. Ne vždy jsou v realizaci poptány firmy, které byly poptávány při zpracování nabídek. Samozřejmě, že to má za následek zpětnou vazbu. Tyto nepoptané firmy nejsou ochotny nabídky následně zpracovávat a zejména poskytovat lukrativnější ceny. To vše vede k zbytečnému narušování vztahů mezi firmou a subdodavateli.
4. Zpracování analýz nabídkových i realizačních cen firma zpracovává. Mělo by docházet k **zpětné vazbě** a zapracovávání těchto poznatků do nabídkové činnosti ve větší míře a přispět ke zkvalitňování nabídkové činnosti.
5. Zvýšit počet nabídek do veřejných soutěží z celkovém počtu zpracovávaných nabídek.

Všechny tyto návrhy a doporučení vyplývají z teoretických znalostí při zpracování nabídky, praxe a uvedených statistických údajů firmy.

5 ZÁVĚR

V úvodu mé práce jsem si vytkla za cíl popsat proces vyhledávání stavebních příležitostí případným uchazečem o veřejnou zakázku, zpracování nabídky do veřejné obchodní soutěže a na základě analýz navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti.

K danému tématu jsem prostudovala množství knižních publikací, skript a časopisů. Při zpracování diplomové práce jsem vycházela také zejména z pracovních zkušeností.

V diplomové práci jsem popsala podrobně proces průzkumu trhu, sledování zakázek, výběr zakázky, schválení zakázky, pokyn pro zpracování nabídky, zvolení vedoucího nabídky, vymezení předmětu plnění, rozdělení prací na jednotlivých částech nabídky, formální zpracování nabídky, zpracování cenové části nabídky, kompletace nabídky, odevzdání nabídky, výsledky výběrového řízení, archivace a předání zakázky do realizace. Na základě těchto zpracovaných procesů dochází ke zpracování analýz a následně k vyhodnocení firemních statistik.

Na základě výsledků statistik, analýz a mých poznatků ze zpracování nabídky jsem navrhla některá opatření vedoucí k zvýšení konkurenceschopnosti a návrhy k novelizaci zákona o veřejných zakázkách.

Navrhovaná opatření vychází zejména z uplatňování prvků dynamického managementu (motivace zaměstnanců, zkracování času od impulzu z trhu, využití vnitřních zdrojů), zkvalitnění způsobu a množství vyhledávání zakázek, navrhuji zlepšení komunikace realizačního týmu s týmem nabídkového oddělení, zkvalitnění cenové činnosti s přispěním cenových analýz. Za zamyšlení stojí také některé připomínky k zákonu o veřejných zakázkách, jako je například hodnocení dílčích kritérií a přesnější specifikace „nepřiměřeně nízké ceny“.

Po vyhodnocení lze říci, že stále nižší poměr realizovaných veřejných zakázek ve firmě PSJ,a.s. je důsledek nedostatku veřejných zakázek související se státním rozpočtem v této oblasti, nižší počty zpracovávaných nabídek do veřejné soutěže z důvodu korupčního prostředí a strategie firmy vycházející z nepřistoupení firmy na podhodnocené ceny zakázek. Společnost klade důraz zejména na kvalitu práce

a serióznost zpracovaných nabídek. Kvalita práce bohužel v hodnoceních zákona o veřejných zakázkách není žádným způsobem zohledněna.

Věřím, že se v následujících letech nevyplní nepříznivé prognózy analytiků a stavební průmysl bude opět na vzestupu. Důležitým činitelem pro růst stavebnictví však budou především podmínky pro podnikání a soukromé investice nastavené novou vládou. Postupné zavádění změn v Zákoně o zadávání veřejných zakázek měly omezit korupční jednání a měly by přispět k zprůhlednění veřejných zakázek.

„Když jsou lidé čestní, zákony mají smysl, když jsou zkorumpovaní, zákony se porušují“

Benjamin Disraeli

6 SEZNAM LITERATURY

6.1 Knižní publikace

- [1] doc. Ing. Leonora Marková, Ph.D. Studijní opora Ceny ve stavebnictví, Brno 2009, 106 stran
- [2] Simon Majaro, Základy marketingu, 1. Vydání, Grada Publishing, spol. s r.o., r. 1996, ISBN 80-7169-297-2, 312 stran
- [3] Ing. Radek Dohnal Ph.D., Studijní opora Marketing ve stavebnictví, Brno 2007, 200 stran
- [4] Dolanský, V.; Měkota, V.; Němec, V. Projektový management, Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, ISBN 80-7169-287-5
- [5] Svozilová, A.; Projektový management, Praha: Grada Publishing a.s., 2006, ISBN 80-247-1501-5, 356 stran
- [6] Vladimír Němec; Projektový management, dotisk 2008, Praha: Grada Publishing a.s., 2006, ISBN 80-247-0392-0, 182 stran
- [7] Martin Nový, Jana Nováková, Miloš Waldhans, studijní opora Projektové řízení staveb I, Brno 2006, 217 stran
- [8] Dokumentace projektu, interní zdroj firmy PSJ, a.s.
- [9] doc. Ing. Leonora Marková, Ph.D. Studijní opora Management stavebního podniku, Brno 2009, 70 stran
- [10] Časopis Stavebnictví 01/13, vydavatel EXPO DATA spol. s r.o., Výstaviště 1, CZ 648 03 Brno IČ 44960751

6.2 Internetové zdroje

[11] Wikipedie, Marketing [on line 22. 8. 2013, 16:40hod.], dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing>

[12] Zákony ČR online - platné znění [on line 25. 11. 2013, 20:05hod.], dostupné z <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakon-o-verejnych-zakazkach>

[13] PSJ, a. s. [on line 17. 09. 2013, 19:45hod.], dostupné z <http://www.psj.cz/>

7 SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 2.2 - 1 - Stavební trh [3]	13
Obrázek 2.2.1 - 1 - Zakázkový marketingový MIX [3]	15
Obrázek 2.3.1 - 1 - Cenová pružnost [3]	18
Obrázek 2.4.3 - 1 - Fáze projektu [7]	22
Obrázek 2.4.3 - 2 - Plánování projektu [7]	23
Obrázek 2.4.3 - 3 - Matice zodpovědnosti [vlastní]	24
Obrázek 2.4.3 - 4 - Část síťového grafu [vlastní]	25
Obrázek 2.4.3 - 5 - Část harmonogramu [vlastní]	26
Obrázek 2.4.3 - 6 - Finanční plán zakázky [vlastní]	27
Obrázek 3.1 - 1 - Logo [interní zdroj firmy]	42
Obrázek 3.1 - 2 - Organizační struktura [interní zdroj firmy]	43
Obrázek 3.1 - 3 - Maint Point Karlín, Praha [13]	46
Obrázek 3.1 - 4 - AZ Tower Brno [13]	46
Obrázek 3.1 - 5 - Vstupní areál ZOO Jihlava [13]	46
Obrázek 3.2 - 1 - Schéma [vlastní]	47
Obrázek 3.4 - 1 - Diagram vztahů [vlastní]	51
Obrázek 3.5.2 - 1 - Pohled východní [interní zdroj firmy]	55
Obrázek 3.5.2 - 3 - Situace [interní zdroj firmy]	56
Obrázek 3.6.3 - 1 - Organizační struktura managementu [interní zdroj firmy]	59
Obrázek 3.6.5 - 1 - Časový plán výstavby Project [interní zdroj firmy]	61
Obrázek 3.8 - 1 - Formulář [interní zdroj firmy]	65
Obrázek 3.8 - 2 - Titulní list [interní zdroj firmy]	66
Obrázek 3.11 - 1 - Schéma směru výstavby [vlastní]	79
Obrázek 3.11 - 2 - Zařízení staveniště pro hrubou stavbu [vlastní]	80
Obrázek 3.11 - 3 - Zařízení staveniště pro dokončovací práce [vlastní]	81
Obrázek 3.12 - 1 - Průměrný podíl veřejných zakázek [vlastní, dle interních zdrojů] ..	84
Obrázek 3.12 - 2 - Podíl veřejných zakázek [vlastní, dle interních zdrojů]	84
Obrázek 3.12 - 3 - Počet zpracovaných nabídek [vlastní, dle interních zdrojů firmy] ..	85
Obrázek 3.12 - 4 - Úspěšnost nabídek [vlastní, dle interních zdrojů firmy]	86

8 SEZNAM TABULEK

Tabulka 2.4.3 - 1 - Finanční plán [vlastní].....	27
Tabulka 2.5 - 1 - Finanční limity veřejných zakázek [vlastní]	30
Tabulka 2.5 - 2 - Lhůty pro doručení žádostí o účast [vlastní]	33
Tabulka 2.5 - 3 - Lhůty pro doručení žádostí o účast [vlastní]	33
Tabulka 3.3 - 1 - Sledování zakázek [vlastní].....	48
Tabulka 3.5 - 1 - Rozdělení cenové části [interní zdroj firmy]	53
Tabulka 3.6.5 - 1 - Časový plán výstavby [vlastní, podklady interní zdroj firmy]	60
Tabulka 3.6.6 - 1 - Položkový rozpočet [interní zdroj firmy]	62
Tabulka 3.11 - 1 - Výpočet nákladů na buňkoviště [vlastní]	71
Tabulka 3.11 - 2 - Výpočet nákladů na sklady [vlastní]	71
Tabulka 3.11 - 3 - Výpočet max. potřeby vody [vlastní]	72
Tabulka 3.11 - 4 - Náklady na spotřebu vody [vlastní].....	73
Tabulka 3.11 - 5 - Příkony stroje [vlastní]	74
Tabulka 3.11 - 6 - Příkony buňkoviště [vlastní]	74
Tabulka 3.11 - 7 - Přípojky a rozvody [vlastní]	75
Tabulka 3.11 - 8 - Náklady na elektrickou energii [vlastní]	76
Tabulka 3.11 - 9 - Náklady na osvětlení [vlastní].....	76
Tabulka 3.11 - 10 - Autojeřáb, subdodávka [vlastní].....	77
Tabulka 3.11 - 11 - Kanalizace [vlastní]	78
Tabulka 3.12 - 1 - Ukazatele objektu [vlastní].....	82
Tabulka 3.12 - 2 - Vyhodnocení nabídky [vlastní]	83
Tabulka 3.12 - 3 - Statistika veřejných zakázek 2009-2011 [vlastní, dle int. zdrojů]	83
Tabulka 3.12 - 4 - Statistika úspěšnosti nabídek [vlastní, dle interních zdrojů firmy] ...	85

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Krycí list nabídky [8]

Příloha č. 2 Strukturní plán projektu [vlastní]

Příloha č. 3 Srovnávání systémů k vyhledávání potencionálních příležitostí [vlastní]